

令和4年度
商取引・サービス環境の適正化に係る事業
(アフターコロナにおける生活文化関連産業
の海外需要獲得政策の在り方に関する
調査事業)

最終報告書

2022/12

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

Agenda

事業の背景/検討方針

- 1. 背景・実施の基本方針
- 2. 検討論点

本編

- 1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
- 2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
- 3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

事業の背景・実施の基本方針

背景 (仕様書のサマリ)

我が国経済の持続的な成長を実現するためには、今後の成長を支えるポテンシャルを持った分野での政策的な取組、海外の成長市場の取り込みが重要かつ不可欠。

その意味で、生活文化関連産業の海外における需要及び供給の拡大を通じた外需の獲得を目指すクールジャパン政策を推進することは、日本経済に新たな付加価値を付与し、日本の経済成長に繋げていけるものである

しかし、クールジャパン政策は、現在以下のような状況に置かれている

- 昨今の新型コロナの影響により、クールジャパン関連分野が経済的に甚大な被害を受けている
- 自然、エコ、SDGs等の社会的課題への関心の高まりや安心安全・衛生、健康意識の高まりといった、世界の人々の価値観の変化がみられる
- 新型コロナ禍における人々の行動様式の変容に伴うデジタル技術の進展は人々の消費構造の変化をもたらしている
- Web3.0の新たな潮流もあいまって、従来では見られなかった仮想空間の活用などの経済活動が広がる中で、新たな海外需要獲得のビジネスモデルも期待される

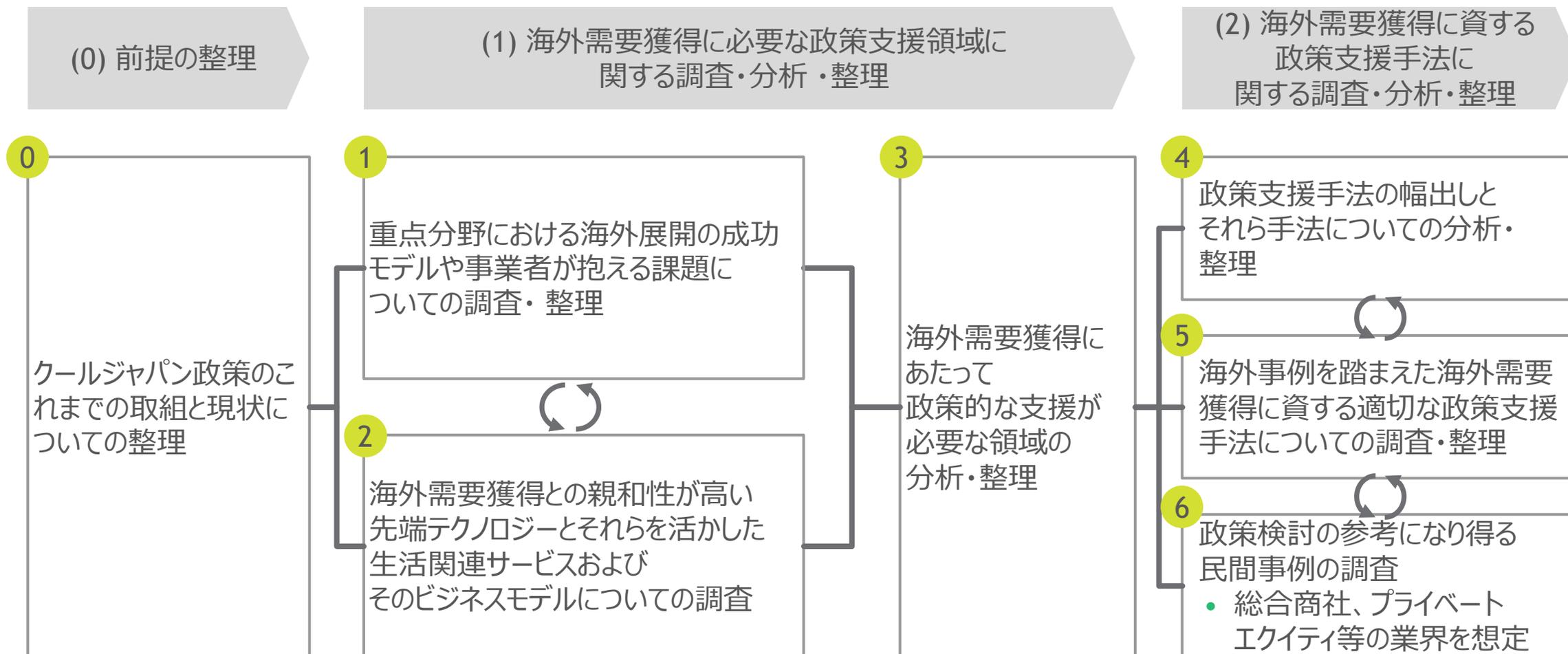
実施の基本方針

左記を踏まえると、アフターコロナにおける新たな海外需要獲得の在り方を議論し、国内事業者の海外進出の促進に向けた民間企業のニーズを踏まえながら、今後の生活文化関連産業の海外需要獲得に向けて国として講じていくべき真の施策を見極めたうえで、着実に実施していくことが重要

そこで、本調査においては、アフターコロナにおける生活文化関連産業に関する事業者の海外需要獲得の取組で直面する課題を踏まえて、政策的な支援を必要とする領域および適切な政策支援手法について調査・整理を行う

実施調査・分析・整理の全体像

仕様書をベースに、今後のクールジャパン政策（生活文化関連産業に関する海外需要獲得）検討に必要な①～⑥の調査、分析、整理を実施した



Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
- 2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

検討すべき論点とアジェンダ

クールジャパン政策の方向性を検討するための3つの論点を設定した上で、対応したアジェンダに沿って調査から得られた示唆を取りまとめた

検討すべき論点

1

CJ政策の必要性

- クールジャパン政策はなぜ必要なのか?
- 元々どういう必要性があって立ち上ったのか?
 - 昨今の環境変化を踏まえて、必要性に変化はあるか?



対応するアジェンダ (本編)

- CJ政策の必要性
 - CJ政策の意図・本質的な必要性
 - CJ政策の将来像

2

目指すべき方向性・目標

- 今後、どのような方向性・目標を目指すのか?
- KGI、KPIをどう設定するのか?



- 目指すべき方向性・目標
 - KPI設定の考え方/ベンチマーク事例

3

目標実現に必要な戦略・支援

- 2の目標の実現に向けて、どのような戦略が必要か?
- どういった案件を狙うか?
 - そこにどういった支援を投下するか?



- 目標実現に必要な戦略・支援
 - 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

(参考) アジェンダと実施調査・分析の対応一覧

0	1	2	3	4	5	6
クールジャパン 政策の現状 調査	重点 領域調査	先端 テクノロジー 調査	政策支援 領域分析	政策支援 手法の幅出し、 分析	海外政府の 支援手法 調査	民間機関の 支援手法 調査

本編

1. CJ政策の必要性

1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性



1.2. CJ政策の将来像

2. 目指すべき方向性・目標

2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例



3. 目標実現に必要な戦略・支援

3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)



3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像



3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針



調査詳細

a. CJ政策の現状



b. 重点4領域の事例調査



c. 先端テクノロジー調査



d. 海外政府の支援事例調査



e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査



f. 民間の支援事例調査



Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

➤ 本編

1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

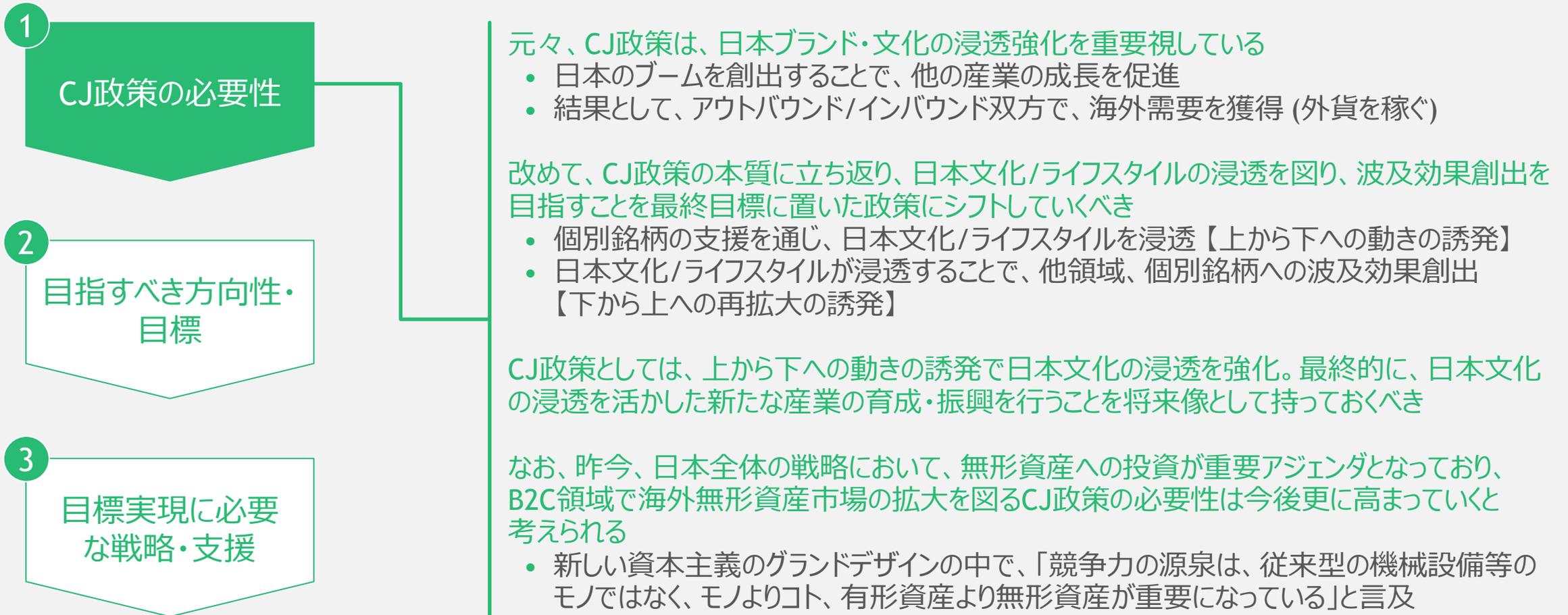
- 1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
- 2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
- 3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

サマリー: ① CJ政策の必要性

検討すべき論点



Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性



1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性

1.2. CJ政策の将来像

2. 目指すべき方向性・目標

2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例

3. 目標実現に必要な戦略・支援

3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)

3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像

3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

a. CJ政策の現状

b. 重点4領域の事例調査

c. 先端テクノロジー調査

d. 海外政府の支援事例調査

e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査

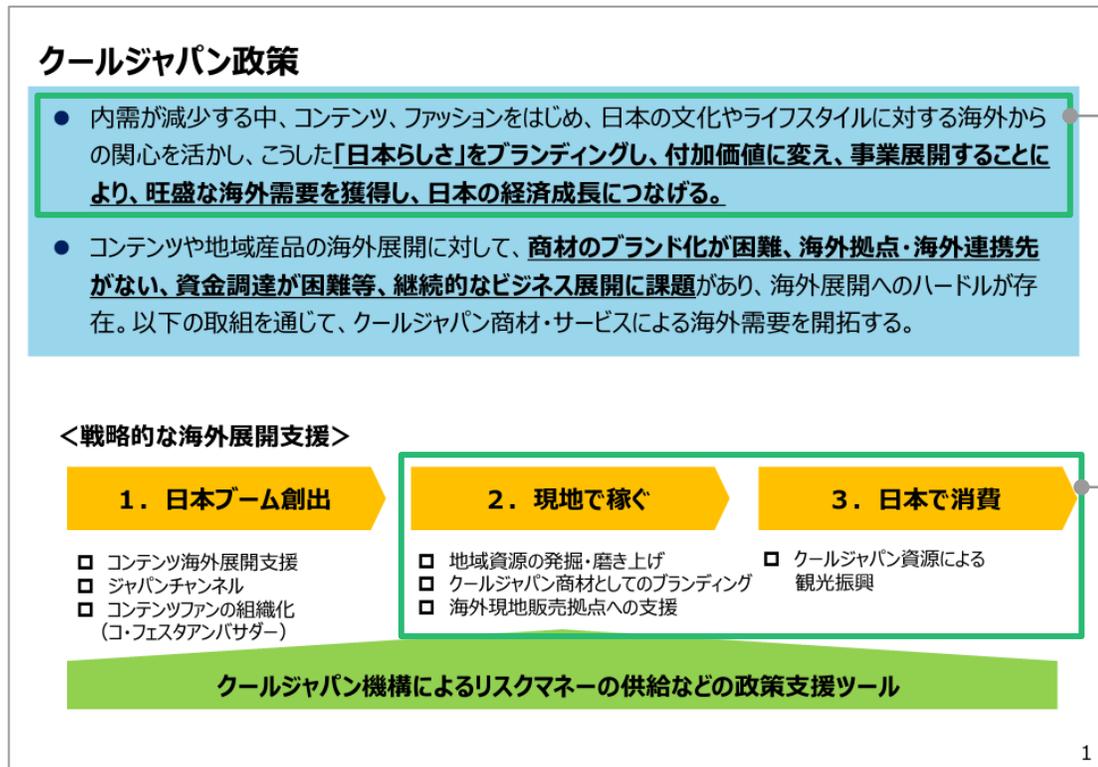
f. 民間の支援事例調査

CJ政策の狙い

元々、CJ政策は、日本のブランド・文化の浸透強化を重要視している

クールジャパン政策の狙い

- Source: 「クールジャパン政策について」経済産業省 (平成28年10月5日)



日本のブームを創出 (=日本の文化の浸透を強化)することで、産業/日本経済の成長を促進

- 「日本らしさ」をブランディングし、付加価値に変え、事業展開することにより、旺盛な海外需要を獲得し、日本の経済成長につなげる。

結果として、アウトバウンド/インバウンド双方で、海外需要を獲得 (外貨を稼ぐ)

- 2. 現地で稼ぐ (=アウトバウンド)
- 3. 日本で消費 (=インバウンド)

CJ政策による『取り組みの広がり』

個別案件拡大にとどまらず、最終的には日本文化/ライフスタイルの浸透を図り、それを基盤に遅れている領域/個別銘柄の浸透を図るのがCJ政策本来の考え方

考え方／狙い

単に個別案件の成功にとどまらず、あくまでも領域全体、更には背景にある日本文化/ライフスタイル全体の海外浸透拡大を目指す

A 上から下への動きの誘発

- 個別案件の支援を束ねて
⇒領域毎の浸透
(例: 瀬祭、梵⇒日本酒全体)
- 関連する複数領域を通じて
⇒日本文化全体の浸透
(例: 日本酒+日本食⇒丁寧な職人文化)

B 下から 上への再拡大の誘発

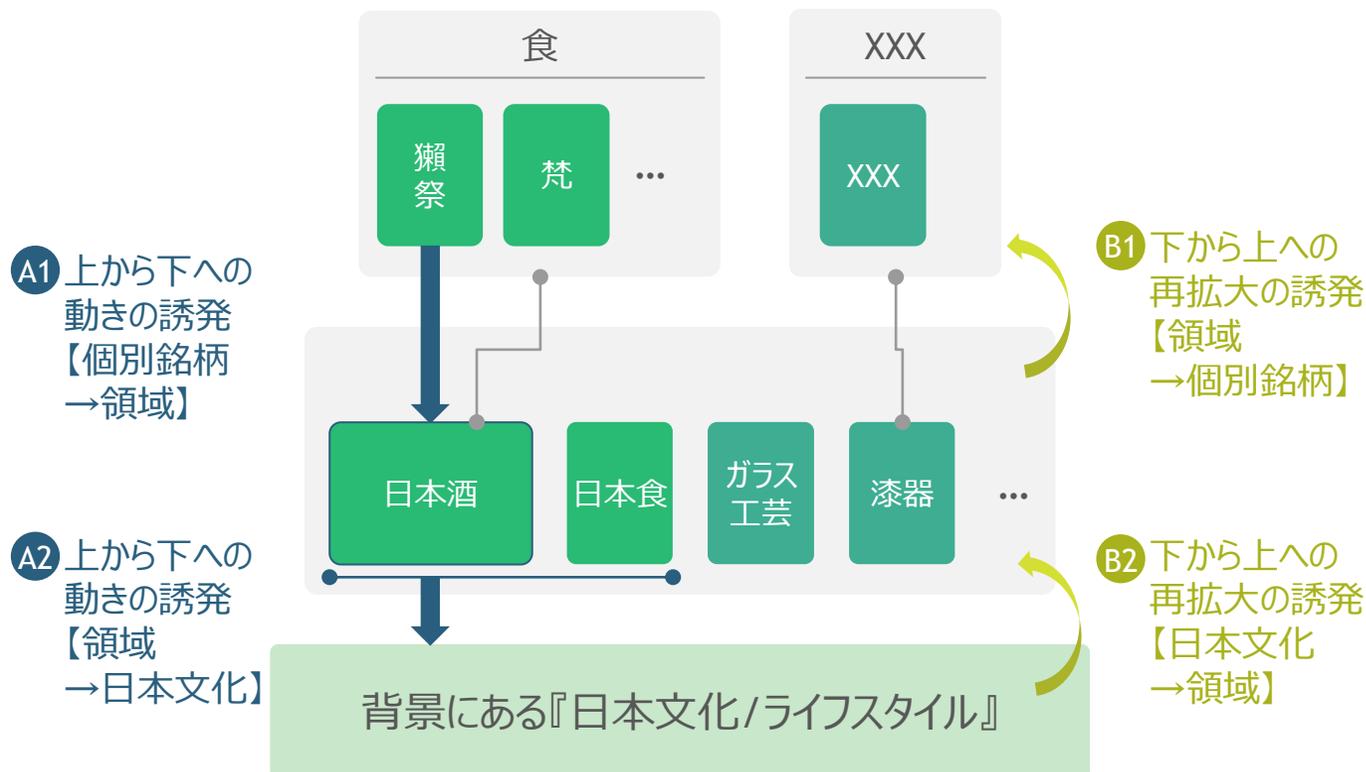
- 日本文化の価値浸透を踏まえて
⇒今までなかった領域/代表個別銘柄を浸透
(例: 丁寧な職人文化⇒ガラス工芸、漆器等)

イメージ

個別銘柄

領域

日本文化/ライフスタイル



A1 上から下への動きの誘発【個別銘柄→領域】

A2 上から下への動きの誘発【領域→日本文化】

B1 下から上への再拡大の誘発【領域→個別銘柄】

B2 下から上への再拡大の誘発【日本文化→領域】

改めて、CJ政策の本質に立ち返り、日本文化/ライフスタイルの浸透を図り、波及効果創出を目指すことを最終目標に置いた政策にシフトしていくべき

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性

1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性

➤ 1.2. CJ政策の将来像

2. 目指すべき方向性・目標

2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例

3. 目標実現に必要な戦略・支援

3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)

3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像

3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

a. CJ政策の現状

b. 重点4領域の事例調査

c. 先端テクノロジー調査

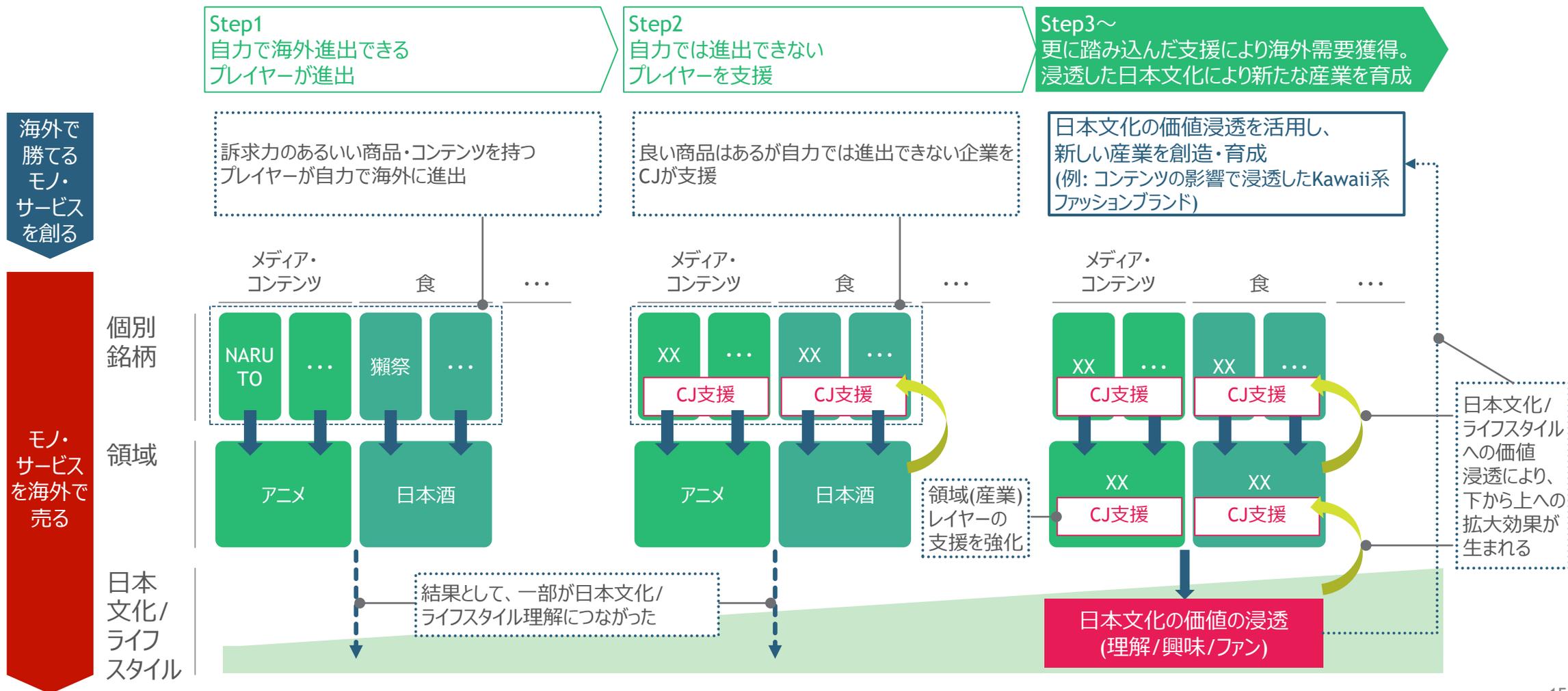
d. 海外政府の支援事例調査

e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査

f. 民間の支援事例調査

CJ政策の将来像

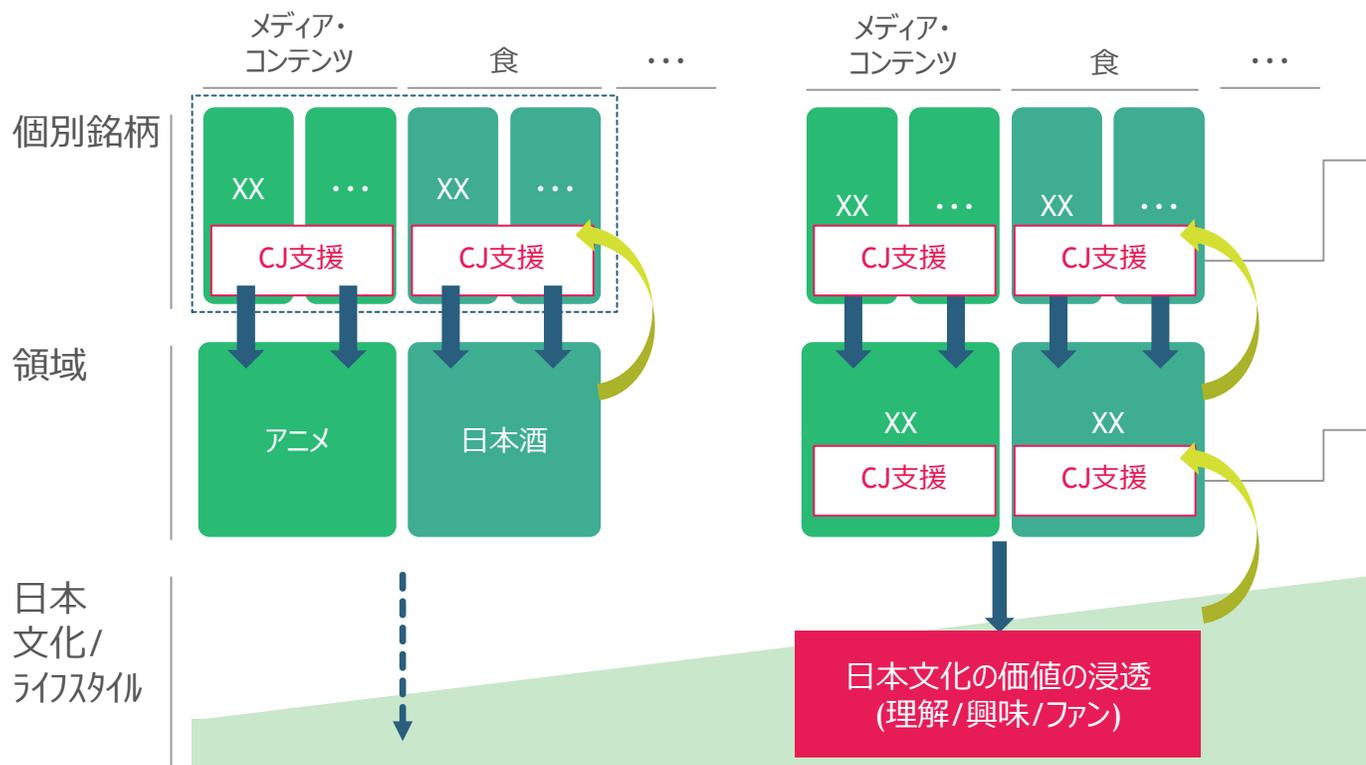
CJ政策としては、上から下への動きの誘発で日本文化の浸透を強化。最終的に、日本文化の浸透を活かした新たな産業の育成・振興を行うことを将来像として持つべき



(参考) CJ政策の進化ポイント

Step2
自力では進出できない
プレイヤーを支援

Step3~
更に踏み込んだ支援により海外需要獲得。
浸透した日本文化により新たな産業を育成



Step2から3への進化ポイント

個別銘柄に対し、海外進出実行の前段階の、
上流工程まで踏み込んだ支援を実施

- マーケ・ブランド戦略構築 等

領域単位で、ビジネス拡大に貢献するインフラ構築を
より踏み込んで実施

- インフラ構築案件の金銭面での支援
- 現地キープレイヤーとのネットワーク構築、提携 等
 - 例) 配信PFや、食の物流・販路を持つ企業

日本文化/ライフスタイルへの"上下への動き"を誘発する
ため、CJ政策とCJ機構の連携を強化

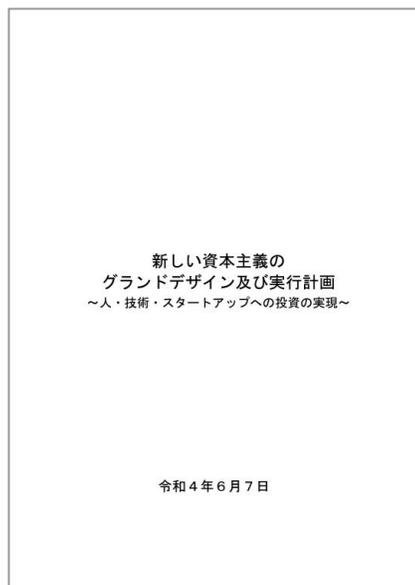
- CJ機構の支援先に対し政策を積極活用
- またCJ機構の支援を通じて得られた成果や課題等
の知見を政策へインプットするサイクルを回す

今後のCJ政策意義の変化

なお、昨今、日本全体の戦略において、無形資産への投資が重要アジェンダとなっており、B2C領域で海外無形資産市場の拡大を図るCJ政策の必要性は今後更に高まっていくと考えられる

新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画の概要

無形資産投資の重要性への言及



(目次)

1. 資本主義のバージョンアップに向けて
2. **新しい資本主義を実現する上での考え方**
3. 新しい資本主義に向けた計画的な重点投資
4. 社会的課題を解決する経済社会システムの構築
5. 経済社会の多極集中化
6. 個別分野の取組
7. 新しい資本主義実現に向けた枠組み

(2. 技術革新に併せた官民連携で成長力を確保)

AI・量子等のデジタル技術、クリーンエネルギー・マテリアル技術、バイオテクノロジー・医療の分野でのイノベーションは、多くの社会的課題解決の可能性を秘めるとともに、新時代の競争力の源泉ともなりうることから、各国は、コロナ後の経済・社会システムの再構築を見据えて、大胆な投資を実施している。

(中略)

また、アイデアが実用化されるスピードが速く、新たな技術が高速でアップデートされ続けるDX・GX時代には、**競争力の源泉は、従来型の機械設備等のモノではなく、モノよりコト、有形資産より無形資産が重要になっている。**そのような時代においては、創造的なイノベーションと経済成長は、人の力が最大限発揮されることによってもたらされる。女性、若者、高齢者等が、それぞれの能力と経験を生かせる社会を実現するとともに、人への惜しみない投資により、一人ひとりのスキルを不断にアップデートしていくことが重要である。

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

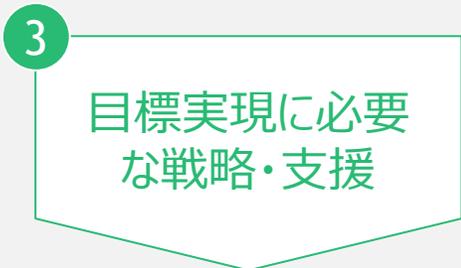
1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
- 2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

サマリー: ② 目指すべき方向性・目標

検討すべき論点



CJ政策目的達成のためには、ファンド機能だけでなく、事業面を人・モノの提供で支援する政府機関としての機能も持ち合わせる必要が有る。また実行機関の役割変化にあわせ、評価自体も見直すべき

- 経済・戦略面を重視するSWF、及び、CJ政策と類似した政策を行う政府機関が設定しているKPIの双方を追っていくことになる
- 事業面の支援必要性は③で後述

(a) ゴール設定の見直し: 個別商品/サービスの財務面のパフォーマンスだけでなく、領域、日本文化/ライフスタイルレイヤーへの波及効果を含めた結果KPIを設定

- 財務面: 回収倍率、CJ機構資金による民間資金誘発額 (呼び水効果)
- 波及効果: 海外売上/輸出金額、他社の海外需要獲得への波及効果、日本のブランドパワー

(b) 時間軸/評価指標の見直し: KPIによっては目指すべき成果を得るまでに時間がかかるものも存在。そういった支援も実行・評価するために、結果に至る過程を"プロセスKPI"として設定・評価

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標



2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例

3. 目標実現に必要な戦略・支援

- 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
- 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
- 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

CJ政策のKPI設定

目標達成のため、ゴール設定を個別商品/サービスの財務的リターンだけでなく、領域、日本文化/ライフスタイルレイヤーへの波及効果を含めた結果KPIを設定する

KPI設定のポイント

- a ゴール設定の見直し
 - 個別商品/サービスの財務的なリターンだけでなく、“領域”や“日本の文化/ライフスタイル”への波及効果も評価

	結果KPI	
	財務面のパフォーマンス	波及効果/事業面のパフォーマンス
個別商品/サービス	<ol style="list-style-type: none"> 回収倍率(Multiple of Cost: MoC)¹ <ul style="list-style-type: none"> IRRに加え、長期(投資期間全体)でのパフォーマンスを重視 金融手法別(出資・融資・保証等)に目標回収率を設定・管理 (参考) INCJ全体目標は1倍超、個別案件は期待収益2倍超 CJ機構資金による民間資金誘発額(呼び水効果) <ul style="list-style-type: none"> (参考) Speiber社への投資ではCJ機構の110億円投資の1.9倍の民間投資が生まれた 	<ol style="list-style-type: none"> エリア別の海外売上金額、輸出金額 <ul style="list-style-type: none"> 海外需要獲得の実績を評価 個別商品/領域毎に、売上等を設定・管理 他社の海外需要獲得への波及効果[社/件数] <ul style="list-style-type: none"> 構築したインフラなどを活用した他社の海外需要獲得件数/社数を評価 (参考) CJ機構の投資先46社を通じて、合計4,795社が海外需要を獲得
領域	- (該当無)	
日本文化/ライフスタイル	- (該当無)	<ol style="list-style-type: none"> 日本のブランドパワー <ul style="list-style-type: none"> 定点調査/外部調査で、日本のソフト・ブランドパワーを計測 (参考) 韓国政府では、韓国の人気と成長度を「韓流指標」として設定し、世界18か国8,500人に調査をして計測している

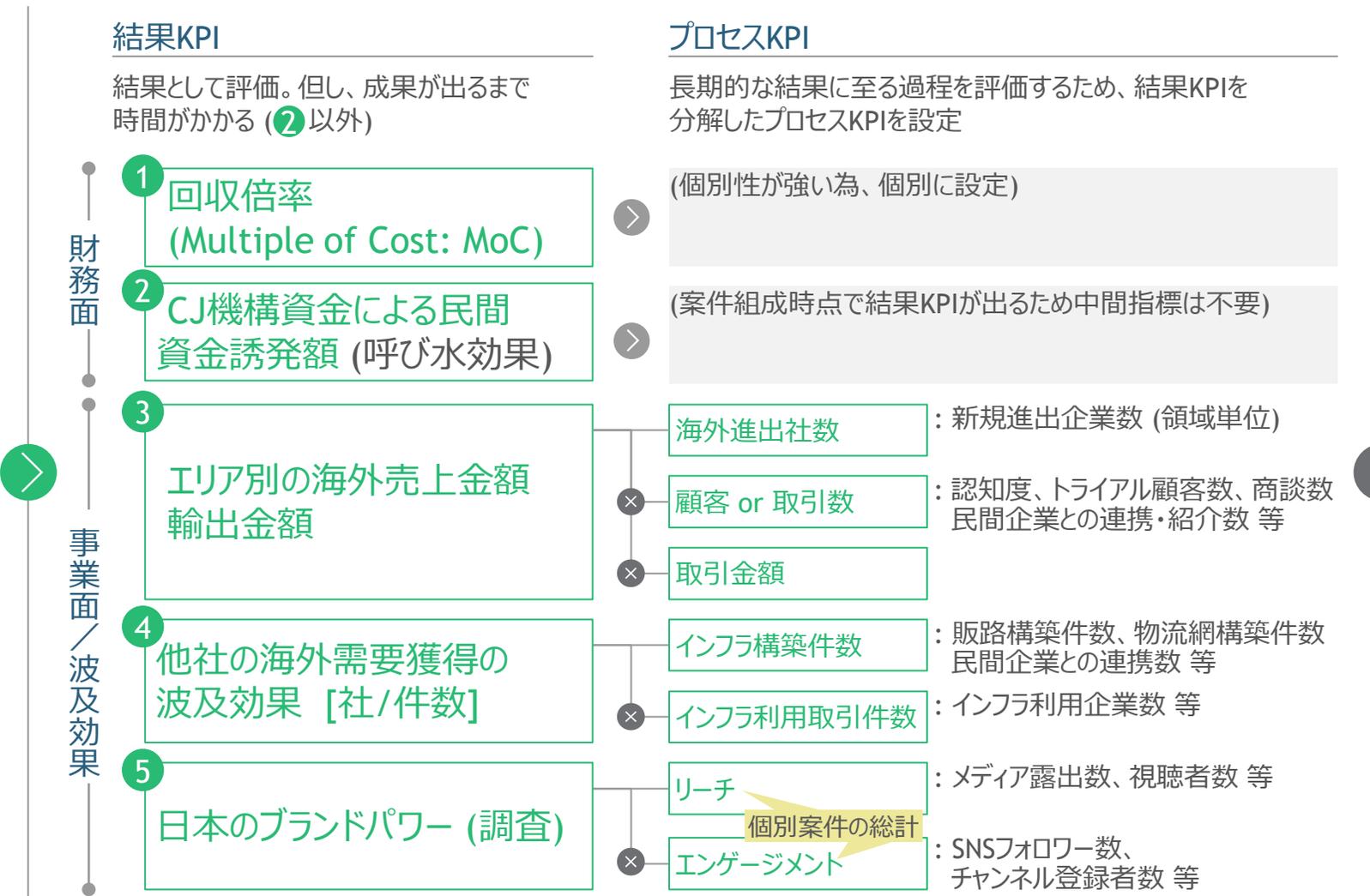
¹ 出資・貸付実額に付随経費を加えた「実投資額」に対する、配当・利息等収益を加えた「回収額」の倍率。一般的には投資倍率(Multiple On the Invested Capital)とも称される

CJ政策のKPI設定

KPIによっては目指すべき成果を得るまでに時間がかかるものも存在。そういった支援も実行・評価するために、結果に至る過程を"プロセスKPI"として設定

KPI設定のポイント

- 時間軸/ 評価指標の見直し**
 - 目的に応じ、短期でなく長期で評価するものもある
 - 長期的な結果の過程を評価するために、プロセスKPIを設定する

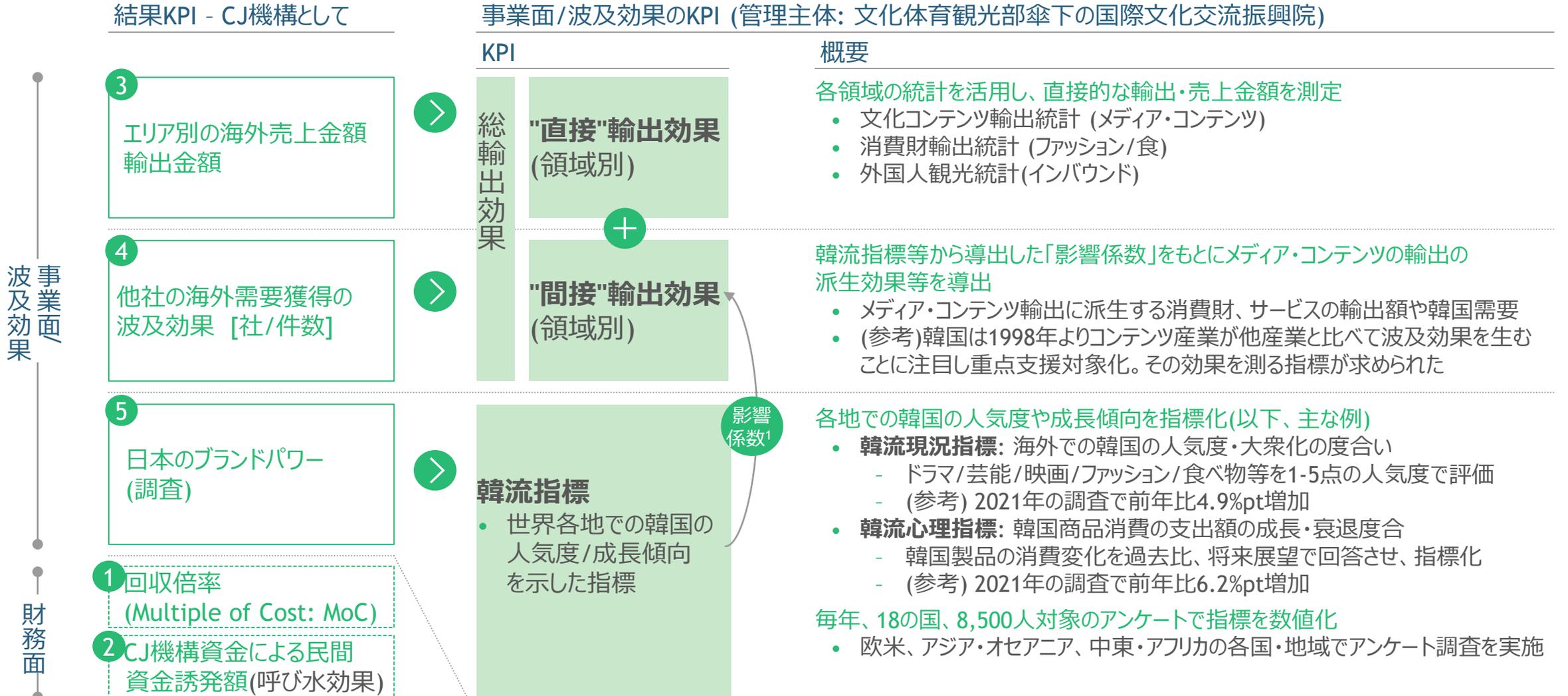


政策として左記を評価するため、"案件" 単位でも ①② だけでなく、③④⑤に 寄与するものも 評価する



韓国政府によるCJ関連領域のKPI設定例

韓国では、領域別の海外需要獲得獲得、及びそれに貢献する「韓国の人気度・成長傾向」を指標化して管理・運用を行っている



¹ 影響係数は、文化コンテンツ影響係数、消費財影響係数に分かれ、韓流指標だけでなく、専門家の意見調査もインプットとして活用する

Source:韓国国際文化交流振興院『2021年 韓流波及効果研究』



(参考) 韓流指標と政策の関係性

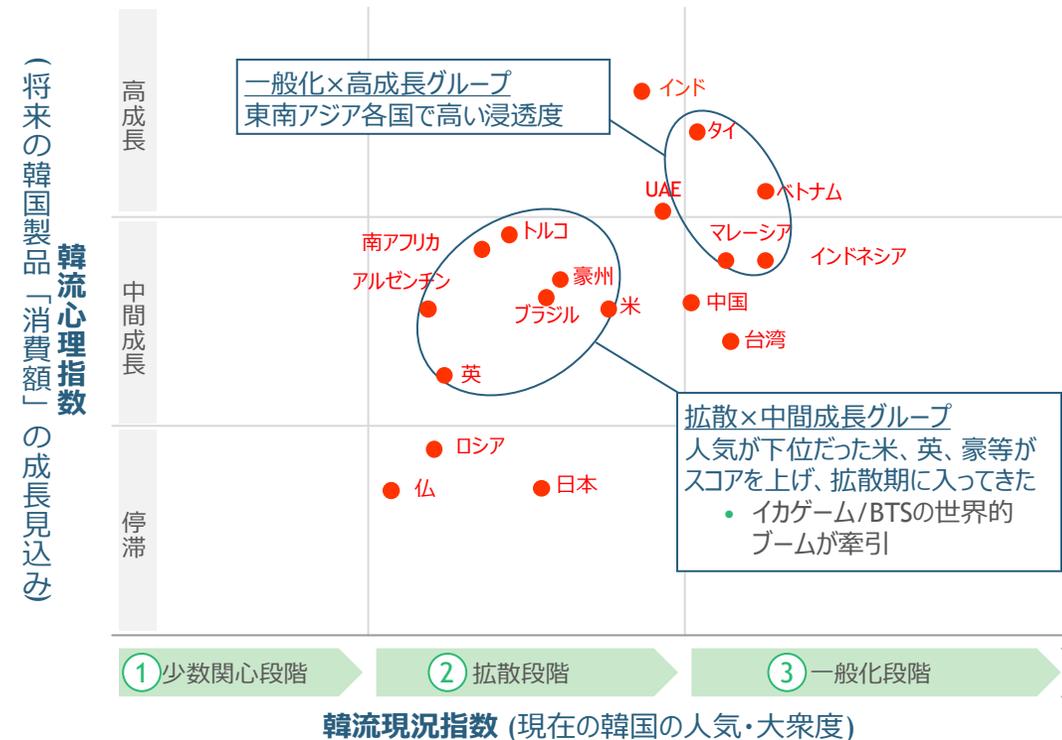
韓流指標により、人気度や今後の消費の成長見込みで各国の普及状況を可視化。その上で、現普及状況にあわせて戦略・支援を打ち分けている

韓流指標による普及状況の可視化

韓流指標を用いて、各国の普及段階の現状を定点的に確認し、政策へ活用

“文化産業に関する海外進出の足がかりづくり、文化産業発展政策等をサポート (韓国国際文化交流振興院HPより)

(活用例: 2021年国家別韓流現況分析)



普及状況にあわせた戦略

政府は、各国の普及度に合わせて、戦略/具体的な支援内容を打ち分けている

(段階別韓流拡大推進戦略より)

	① 少数関心段階	② 拡散段階	③ 一般化段階
戦略	市場性がない地域で政府が初期投資 <ul style="list-style-type: none"> 韓国ブーム構築の草の根活動を実施 	ブームのさらなる拡大と消費誘発による回収 <ul style="list-style-type: none"> 民間を積極的に支援し韓流ブームを拡大(横軸) 商品の購買段階へ誘導し投資を回収(縦軸) 	コンテンツの持続的な供給支援、経済効果の最大化、及び反韓意識の緩和
具体的な支援内容	政府の費用負担で、ドラマ・映画等波及効果が高いコンテンツの海外進出を支援 <ul style="list-style-type: none"> 新興市場へのローカライズ費用援助 コンテンツ無償提供 等 	韓流スターを活用したイベントの開催や取材支援 <ul style="list-style-type: none"> 韓国コンテンツイベントを民間と共催(KCON)等 	双方向の交流を拡大/著作権保護の取組

ソブリン・ウェルス・ファンドと政府機関のKPI設定例

CJ政策の役割の変化にあわせ、評価自体も見直す必要が有る。経済・戦略面を重視するSWFと、CJ的な政策を行う政府機関のKPIの双方を追っていくことになる

		SWF (ソブリン・ウェルス・ファンド)		政府機関 (CJ領域の支援を行う)
		a 財政面最重視型	b 経済/戦略面最重視型	
プレイヤー例		<ul style="list-style-type: none"> ノルウェー: 政府年金基金 (1.3兆USD) 中国: 国家社会保障基金 (4,474億USD) ➤ 巨額な運用を行うため財務面最重視 	<ul style="list-style-type: none"> マレーシア: Khazanah (305億USD) アイルランド: 戦略投資基金 (157億USD) ➤ 一部SWFは経済開発を積極的に実施 	<ul style="list-style-type: none"> 韓国政府、コンテンツ産業支援機関 <ul style="list-style-type: none"> - コンテンツ振興院 - 国際文化交流振興院(文化庁下) ビジネスフランス(フランス貿易投資庁)
		*補足: 多くのSWFでは二者択一ではなく、双方のバランスを取り運営。但し、基本aを重視する傾向		
主な目的		<ul style="list-style-type: none"> 将来世代の財産の確保 収入の多様化/予算標準化 	<ul style="list-style-type: none"> 経済の多様化・発展の促進 国家資産の管理・パフォーマンス向上 G2G関係構築につながる投資 	(各機関の支援内容による)
主なKPI	財務面	<ul style="list-style-type: none"> 投資リターン、流動性、安定性 現地通貨の安定性 	<ul style="list-style-type: none"> 最低限の水準の投資のリターン 民間からの共同投資獲得 (+財務目標も負う場合は左と同様) 	-
	戦略/経済面	(戦略目標も負う場合は右と同様)	<ul style="list-style-type: none"> 経済の多様化・発展の促進 マクロ経済への貢献(雇用/GDP創出) 分野別具体的インパクト(個別設定) <ul style="list-style-type: none"> - 売上/海外投資獲得 等 参考) G2G関係構築につながる投資 国家間の関係構築への寄与度 	(上記2機関の共通点) <ul style="list-style-type: none"> 対象領域の海外輸出/売上 <ul style="list-style-type: none"> - 対象領域への直接効果 - 他領域への波及効果 自国のブランドパワー・イメージ

CJでベンチマークすべきKPI。なお、雇用・GDP創出は、SWFと規模が異なるため、追求すべきかは要議論

(参考) 戦略/経済面重視のSWFの出自と経緯

戦略/経済面重視のSWFは、元々は年金運用、政府の資産管理など別の目的で発足したファンドが、経済危機などを契機に役割を見直し、結果的に軸足を移している

マレーシア: Khazana



アイルランド: 戦略投資基金



運用資産
残高/主な
投資先

305億USD (世界33位)

- 国別: 国内64%、中国15%、アジア(中国除く)12%、EMEA 3%、北米 7%

157億USD (世界44位)

- 国別: 国内33%、グローバル24%、他42%
- セクター別: (次頁参照)

出自

1993年に、マレーシア政府の資産運用・管理会社として設立された

2001年に、国民年金積立基金として、将来の公的年金給付増に備えるために設置された

- 第三者の投資運用会社を通じて投資

戦略/経済
面を重視す
るようになった
経緯

2004年：アジア通貨危機による国有企業(GLC: Government Linked Company)の業績懸念を契機に、GLC改革プログラムの中心的な役割を担うようになった

- 本プログラムは2015年に完了し、GLC20社の時価総額は2.8倍に成長

上記を通じ、SWFとしての位置づけを見直す中で、国内の長期的な経済発展に寄与する戦略セクター・地域への投資も担うようになった

2008年：アイルランドの金融危機への対応の財源として利用された

- アングロ・アイリッシュ銀行、アイルランド銀行に公的資金を投下 (前者は国営化)

2014年：その後、SWFの役割や位置づけを見直す議論が起こり、国民年金基金の資産を移管する形で「戦略投資基金」を設立

- 任務としては、アイルランドの経済活性化、及び雇用支援を中心に据えた

(参考) INCJによるKPI設定例

INCJでは、IRRよりも長期でのパフォーマンスを重視したKPI (MOC) を投資案件の種別・ステージに応じて開示

財務面
事業面
波及効果

結果KPI - CJ機構として

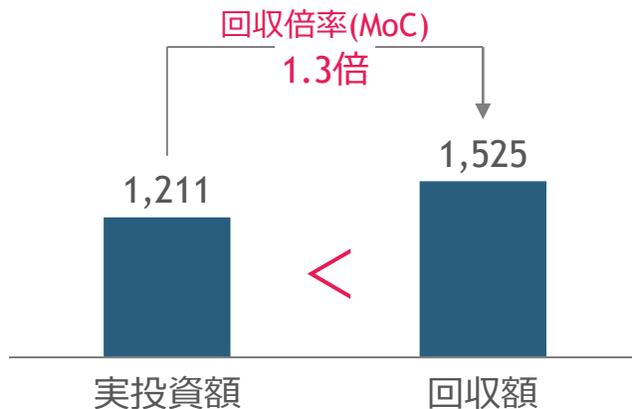
- 1 回収倍率 (Multiple of Cost: MoC)
- 2 CJ機構資金による民間資金誘発額(呼び水効果)
- 3 エリア別の海外売上金額 輸出金額
- 4 他社の海外需要獲得の波及効果 [社/件数]
- 5 日本のブランドパワー (調査)



INCJによる財務面のKPI (2021年3月末時点)

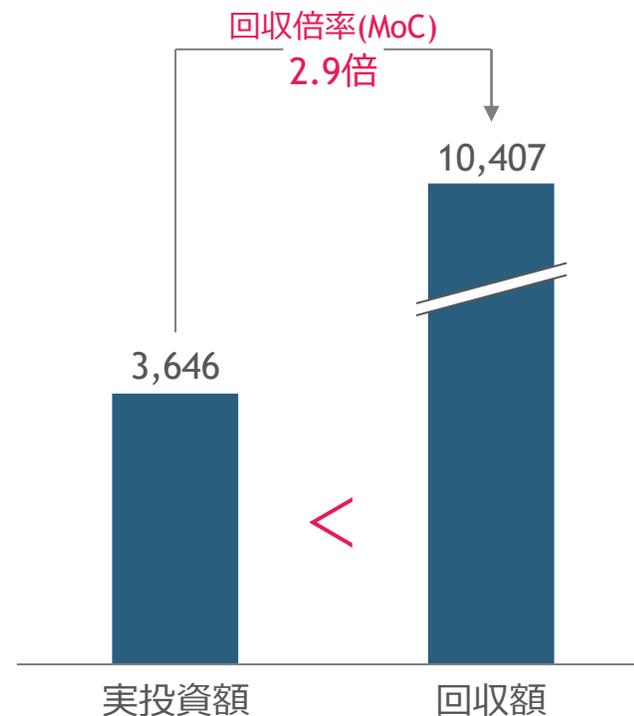
アーリー/ベンチャー企業投資 Exit実績 (49社+LPS)

(億円)



事業再編支援・海外展開支援 Exit実績 (19社)

(億円)



Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性

- 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
- 1.2. CJ政策の将来像

2. 目指すべき方向性・目標

- 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例

➤ 3. 目標実現に必要な戦略・支援

- 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
- 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
- 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

サマリー: ③ 目標実現に必要な戦略・支援

検討すべき論点



4つの重点領域が海外需要を獲得していくためには、資金面だけでなく、事業面での支援が必要不可欠(領域別に重視すべき支援の濃淡は異なる)

- 「1.海外で勝てるモノ・サービスを創る」支援
 - 人材開発や大規模開発等の"産業育成"で海外で浸透するモノ創りから支援 等
- 「2.モノ・サービスを海外で売る」支援
 - 製品・商品を、エリアの特性にあわせた"マーケ/ブランド戦略"を固めて展開した上で、販路やロジスティック等の"サプライチェーン構築"を行いビジネスを拡大 等

CJ政策として、金融面に限らず、海外需要獲得に必要な人、モノ、カネを包括的に提供する

- 人: 専門人材提供や、現地のキーパーソンとの関係構築・紹介
- モノ(インフラ): ロジスティックや販路機能等を、出資や提携によりSC構築
- カネ: Equity投資に限らず、Debtや保証などの金融手法を総合的に提供
- 産業育成/G2G交渉支援は政策として対応

領域、及び地域によって事業環境に差があるため、優先すべき支援策/見るべきKPIに濃淡が存在

- 参入フェーズ: ローカルで受け入れられえるマーケ/ブランド戦略の構築・実行が重要
- 拡大フェーズ: ビジネスをスケールさせるための物流・販路等SCが重要
- 普及フェーズ: 更なる成長/盤石化を図るためコア機能の拡充・ローカル化が必要

なお、重点領域内でも、「メディア・コンテンツ」「食」を優先して支援の勝ち筋を作り、他領域に展開すべき

- 成功事例が多い、且つ、日本文化/ライフスタイルとのブリッジが強く勝ち筋を作りやすい

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性

- 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
- 1.2. CJ政策の将来像

2. 目指すべき方向性・目標

- 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例

3. 目標実現に必要な戦略・支援

- 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
- 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
- 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)

4つの重点領域が海外需要を獲得していくためには、資金面だけでなく、事業面での支援が必要不可欠。重点4領域の事例調査¹より成功に必要な機能として「海外で勝てるモノ・サービスを創る」「モノ・サービスを海外で売る」の2通りがあることが見えてきた

重点4領域事例調査から得られた示唆

海外需要獲得に必要な機能

海外で勝てるモノ・サービスを創る

特にコンテンツ・メディア分野において、有望な投資先候補が、再現性をもって量産される土壌を作ること(人材育成/アクセラレーション等)に注力している事例がみられる

- 韓国におけるクリエイター・アーティスト・プロデューサー人材の育成・雇用支援政策 等
- 中国におけるeスポーツ事業者、プレイヤーの社会地位向上政策 等

進出前フェーズ(市場調査・分析、それに基づいた事業戦略策定等)の巧拙が成功要因になった事例も多い

- 市場調査・分析を通じて、市場に受け入れられる商品を創っている高機能ライフスタイルブランド 等
- コンセプト転換やフォーマット化といった事業戦略で成功をしたテーマパークや、テレビ番組 等

- 人材育成
- 普及啓発活動
- アクセラレーション
- 市場調査・分析
- 事業戦略策定
- 資金調達

モノ・サービスを海外で売る

モノ・サービスを海外で浸透させてたせるためには、多様な機能が必要

多くの成功事例では現地企業とのパートナーングを通じて、それら機能を獲得

- 商品・サービスのローカライズや言語対応、文化的なネガチェックは、現地事情を熟知したパートナーが担当
- 配信プラットフォームや食品流通などの販路は、現地企業が握っていることが多く、またイチから構築するのは難しいため、現地パートナーをレバレッジして販路を構築
- PR・マーケティング、法規制対応・ロビイングも、現地パートナーの力を得て推進 等

上記以外に加えて以下のような機能はニーズがあると思われる

- 知財処理：IPビジネスにおいて国内ステークホルダーの調整、海外との交渉などで手間がかかる
 - 結果、リターンに対する手間の大きさから海外進出に二の足を踏むプレイヤーも多い
- 保険・保証

- 現地企業とのパートナーング
- ローカライズ
- PR・マーケティング
- ロジスティック構築
- 販路構築
- 法規制対応・ロビイング
- 知財処理
- 保険・保証

1. 詳細調査「b.重点4領域の事例調査」参照
Source：各種公開資料、BCG分析

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

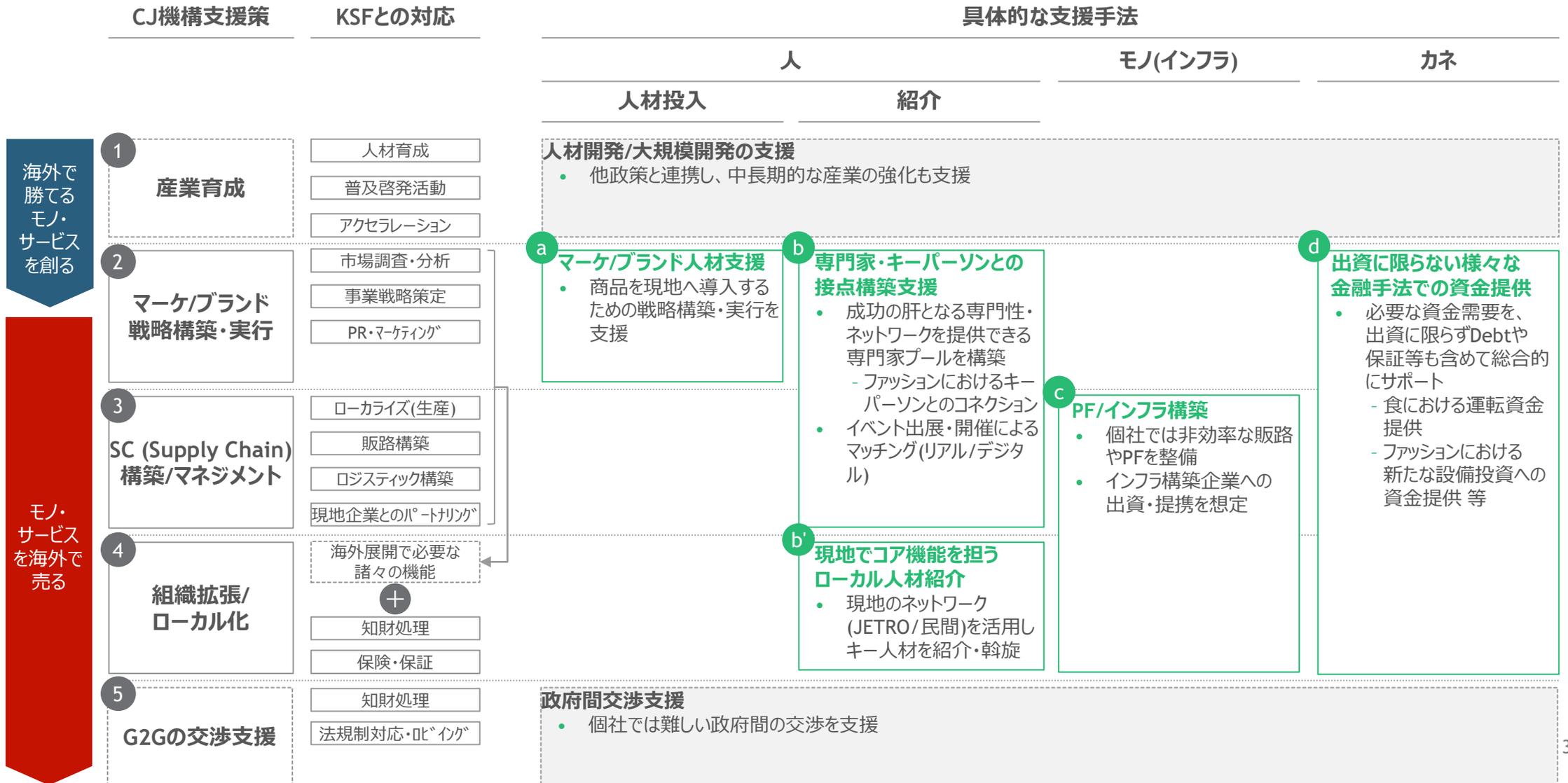
1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

目標実現に必要な戦略・支援策全体像

CJ政策として、金融面に限らず、海外需要獲得に必要な人、モノ、カネを包括的に提供していくべき



フェーズ別の主な支援内容とKPI

なお、領域、及び地域によって事業環境に差があるため、優先すべき支援策/見るべきKPIに濃淡が存在

凡例

- ✓ :各フェーズの重点結果KPI
- ✓ :重点以外でおさえる結果KPI
- [] :プロセスKPI

見るべき結果KPI

領域/地域毎 の市場の状態	主な支援内容	財務面		事業面/波及効果		
		1 回収倍率 (Multiple of Cost: MOC)	2 CJ機構資金による民間資金 誘発額	3 海外需要獲得 への波及効果 [社/件数]	4 エリア別の 海外売上/ 輸出金額	5 日本の ブランドパワー
"参入" フェーズ 例) 欧米での アパレル展開	産業育成 マーケ/ブランド 戦略構築・実行 SC構築/マネジメント 組織拡張/ローカル化 G2Gの交渉支援	✓	✓	✓ (このフェーズ では見ない)	✓ [新規進出企業数 認知度、トライアル 顧客数、商談数] プロセスKPIを 主に評価	✓ [リーチ数 エンゲージメント度]
"拡大" フェーズ 例) アジアでの 日本酒展開	産業育成 マーケ/ブランド 戦略構築・実行 SC構築/マネジメント 組織拡張/ローカル化 G2Gの交渉支援	✓	✓	✓ [インフラ構築件数 インフラ利用取引 件数]	✓ [民間企業との 連携・紹介数 取引金額]	✓ [リーチ数 エンゲージメント度]
"普及" フェーズ 例) 北米での 一風堂や瀬 祭の展開	産業育成 マーケ/ブランド 戦略構築・実行 SC構築/マネジメント 組織拡張/ローカル化 G2Gの交渉支援	✓	✓	✓	✓ 他フェーズ比で、“結果”KPIを重視	✓

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

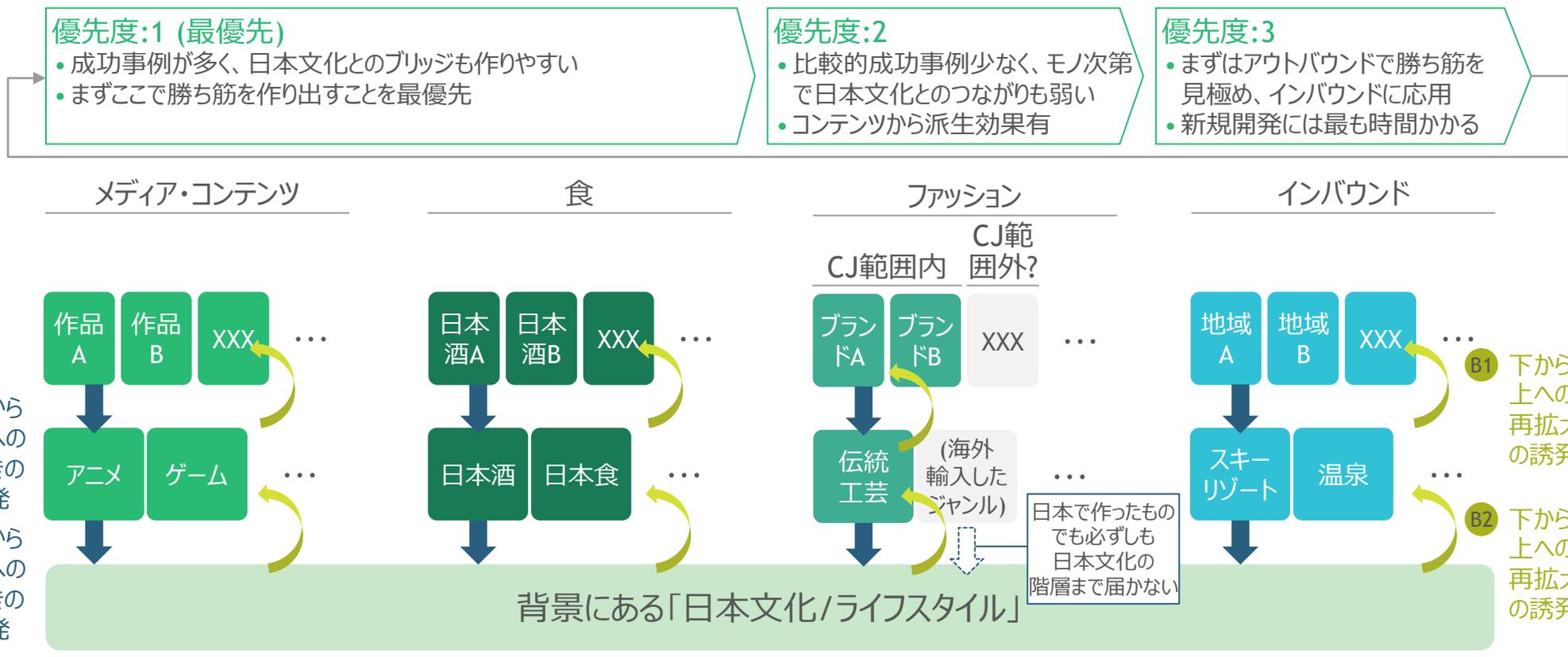
1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

CJ政策における4領域の展開優先順位

なお、重点領域の中でも、まずは「メディア・コンテンツ」「食」を優先して支援の勝ち筋を作りつつ、そこからの派生効果がある「ファッション」や「インバウンド」への展開を進めるべき



以降、4領域毎に、成功事例を分析しながら、KSF (Key Success Factor) とは何か？
KSFに沿った機能や支援を提供するために、どのようにCJ政策に反映させるべきかを深堀分析

メディア・コンテンツ分野事例分析: 海外需要獲得の必要機能

日本の成功例を見ると、日本で生まれた良いコンテンツを海外に売っていく機能をおさえていることが重要。但し、海外事例を見ると、初めからグローバル市場を狙うためにクリエイター人材育成から行うこともKSF(Key Success Factor)になりうる

※海外需要獲得で重要な機能をハイライト		アニメ (日本)	ドラマ(韓国)	音楽 (韓国)
		大手アニメ配給会社	韓国政府/ドラマ製作大手	韓国政府/大手芸能事務所
海外で勝てるモノ・サービスを創る	人材育成		☆ コンテンツを作り出し、ヒット確率を上げる土壌作りに取り組んでいる (韓国政府)	☆ コンテンツを作り出し、ヒット確率を上げる土壌作りに取り組んでいる (韓国政府)
	普及啓発活動		<ul style="list-style-type: none"> 国立の教育機関を新設し、グローバルに通用するクリエイター/プロデューサー育成 他にも雇用支援を通じ、待遇を改善 	更に、大手事務所が最初から国外を意識したアーティスト育成を行うシステムを構築
	アクセラレーション		PF等からの出資で多額の製作費を獲得 (民間)	<ul style="list-style-type: none"> 養成所を設立し、厳格な教育システムのもとで、人材を育成 多国籍なメンバーを編成し外国語教育も行う
	市場調査・分析		<ul style="list-style-type: none"> 独占配信権を結ぶことで製作費を獲得 海外展開成功により次の作品で更に出資が増える循環 	
	事業戦略策定		☆ PFと深く組むことで、販路 (= 配信網) を確保 (民間)	☆ 各国進出時は、現地の芸能事務所と提携し、マーケ・PRのノウハウを獲得
モノ・サービスを海外で売る	現地企業とのパートナーング	☆ 販路構築をはじめ、作品調整やマーケ・PRを一任できる現地企業 (放送局等) とのパートナーング	☆ PFと深く組むことで、販路 (= 配信網) を確保 (民間)	☆ 各国進出時は、現地の芸能事務所と提携し、マーケ・PRのノウハウを獲得
	ローカライズ	☆ 現地のネットワークを活用したコンテンツのディストリビューション	<ul style="list-style-type: none"> Netflixで配信を行い、グローバルヘリーチ 資本提携を行い、Netflixが株主となっているケースも有る 	☆ 著作権・肖像権管理を厳しくしすぎず、アーティスト関連の発信/投稿を促進
	PR・マーケティング	☆ 現地での言語対応、日本人だけでは難しい、文化に配慮した作品の調整	☆ 知財処理を扱うチームを内製化し円滑に対応	<ul style="list-style-type: none"> 売り出し中の段階は、ライブの撮影を容認 ファンが自主的に動画を作成しSNS投稿
	ロジスティック構築	☆ 血や酒の扱い等忌避表現の調整		
	販路構築	☆ 現地環境に合わせたマーケ・PR活動		
	法規制対応・ロギング		☆ 主要展開先へは自社チームが現地パートナーと調整・交渉	
	知財処理	☆		
保険・保証				

メディア・コンテンツ分野: CJ政策への反映方針



事例調査から得られた示唆

有望案件が生まれ易くなる土壌の整備に取り組むことが重要

- コンテンツを作り出し、ヒットさせることに関与
 - コンテンツに特化した国立の教育機関を政府が設置する等、人材育成を支援
 - 政府がクリエイターの待遇改善を推進
- クリエイターの意識を引き上げるために、国際展開への意識付けを支援
 - グローバルリーグでの戦いを見据え、クリエイターへの意識付け、海外でヒットするための脚本、製作体制 (分業) の方法等、より具体的な教育を実施

映像系コンテンツを中心に、予算規模が大型化の傾向、資金面においても支援が必要

- 最近では、日本の作品でも、Netflix等のPFと独占配信契約を結ぶことにより、PFから資金を引き出す例が増えている
 - 但し、CJ政策目線で考えた場合、グローバルPFを許容することについては、慎重な議論が必要
 - 韓国では中小の製作会社への支援や国内PFの育成も同時並行で進めている
- 他国では、案件のヒット率の見込みに応じて資金提供の方法にも違いをつけている
- 尚、非映像系 (音楽・小説・漫画等) は、その形態のみであれば、大きな資金需要は発生しないものの、より大きく収益化をするためには、映像化やMVの出来などがキーになってくるので、結局は同様の支援ニーズがあると考えられる

CJ政策への反映方針案

- 1 **クリエイターの雇用支援・人材育成**
 - 雇用の改善 (主に給与面)
 - 給与水準を引き上げる支援策を行い、国内で働くクリエイターの質・量を担保
 - グローバルレベルのクリエイター・プロデューサー人材の育成
 - 海外展開を前提としたコンテンツを企画・製作できるハイレベル人材を育成
- 2 **成功確度の見極め・成功確度に応じた資金提供の実施**
 - コンテンツの"目利き力"の拡充
 - 成功確率をあげるためのロジックやノウハウを有するスタッフの確保
 - 成功確度に応じた資金提供
 - 目利き内容 (ヒット確率) に応じて、EquityだけでなくDebtなど他の手法も含めた資金提供

メディア・コンテンツ分野: CJ政策への反映方針



事例調査から得られた示唆

展開先各国で、販路を確保し作品調整、マーケ・PRを一任できるパートナーの確保が必要

- 国ごとに異なる、コンテンツ流通をおさえるためには、現地との直接的な繋がりが不可欠
 - 言語対応だけでなく、各国・地域の文化に配慮した内容 (喫煙、飲酒、宗教、性的描写等) の修正
 - 現地TV局等、配信先との直接的な交渉
 - 現地メディア・代理店と協業したPRの企画・実行

知財処理(特にデジタルコンテンツ領域)の支援が必要

- 展開の容易さとクリエイターエコノミーの両立のためには、知財処理の巧拙が重要
 - オープン & クローズ戦略を前提とした権利関係の整備、ネットの外部効果を積極的に活用した戦略、マネタイズの仕組みを検討することが不可欠
- デジタル流通やWeb3.0等の新たな技術を踏まえた知財管理は、中小プロダクションでの対応は困難

展開先における海賊版対策の支援が必要

- 海外でのコンテンツビジネスを健全に持続させるため、海賊版対策が必要条件
 - 海賊版が横行している市場では、コンテンツの人気ビジネス成果に結びつかない
 - 近年、中国では近年アニメの審査が厳格化された結果、海賊版が横行しアニメ関連の売上が減少
- 国ごとに法律解釈や罰則規程が異なることから、当事者間の個別対応は限界がある

CJ政策への反映方針案

3 現地企業へのパートナーングによる販路確保

- 現地で強い放送局、配信PF等、販路を握るプレイヤーと提携し、コンテンツ流通を促進
- 出資を行うことで一定影響力を持つことも選択肢

4 知財に関する専門家の投入

- CJ機構内リソース/外部の紹介を通じて、知財処理の専門性を提供
 - 国内のステイクホルダーや海外パートナーとの調整・交渉支援
 - 加えて、NFTなど新領域に対応するための攻めの知財戦略検討を支援

5 G2Gの交渉支援【政策連携】

- 相手国捜査機関との連携、違法運営者に対する裁判所を通じた情報開示請求等、政府間レベルでの支援を実施
- モニタリングや係争中の対応は他の政府支援策と連携

食領域の事例から見た海外需要獲得の必要機能

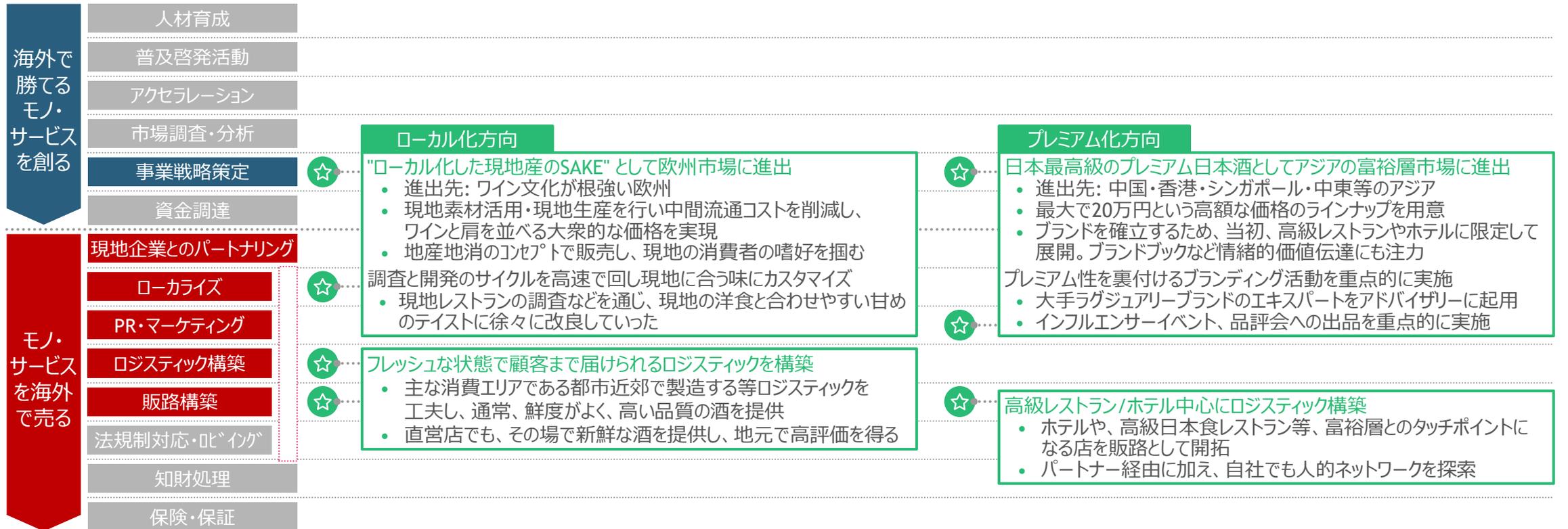
既にある日本の良い商品を、どのように現地のニーズや商流に合わせて浸透させていくかの "導入戦略の立案" と実行、狙った顧客に高い品質の状態が届ける "ロジスティック (販路含む) 構築" が成功の肝

※海外需要獲得で重要な機能をハイライト

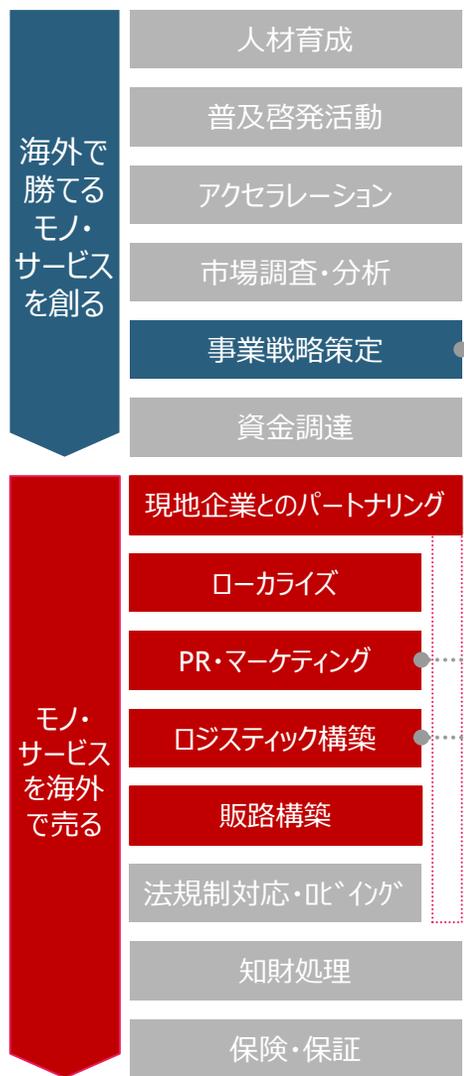
日本酒

a.) 欧州市場に進出した日本酒メーカー

b.) アジアの富裕層をターゲットとした日本酒メーカー



食分野：CJ政策への反映方針



事例調査から得られた示唆

日本ブランドの位置付けを踏まえた事業戦略の策定が肝要

- 事業戦略は現地における食の嗜好性や、日本製品へのパーセプションに大きく依存するため、それらを見極めた参入戦略が重要
 - アジア圏では日本ブランドが相対的に浸透し、高価格帯でもビジネスが成立
 - 高級食材としてのプロモーション、高価格帯レストランとのみ取引する事で、富裕層向けハイブランド品として参入
 - 欧州圏では、日常消費として受け入れてもらうために、現地生産を行う形で参入し、日本酒を現地に受け入れてもらうところからスタート

参考:資金調達

イニシャルコストではなく運転資金需要ニーズへの対応が必要と考えられる

- メディア・コンテンツ等と比較すると資金需要は小さいものの、ランニングコストに対するニーズがあると思料
 - 国内でのビジネスに比べて、生産から売上回収までの期間が長くなるため、運転資金に対する需要が多いと思われる

CJ政策への反映方針案

- 事業戦略策定に関する専門家の投入
 - ブランド力や当地環境を踏まえ、市場に導入するマーケティング等の事業戦略策定に関するノウハウを提供できる専門家の提供
 - 現地でのプロモーション戦略として、JETROと連携した現地試飲会の設定、テスト販売店の選定/実施の支援
 - 海外事業者、ジャーナリスト、酒類に関する専門家養成機関(ソムリエ認定機関等)との勉強会の実施
 - 有名レストラン、GMS等、ポジショニングを踏まえた販路/販売計画の策定
- 事業継続のための「運転資金」支援
 - 海外ビジネスをすることで国内に運転資金が増加するため、出資以外の融資や保証などの支援策の提供

食分野：CJ政策への反映方針



事例調査から得られた示唆

現地でのロジスティック/販路の構築が肝要

- 繊細な管理が求められる食品については対応が不十分なケースも存在
 - 既存のロジスティックでは、日本酒の繊細な温度・湿度管理に対応できないケース有り
 - 販売においても、レストラン等販売先に商品の管理・提供方法をあわせて伝えられるパートナーが必要
- 自前で現地のロジスティックを構築することへニーズはあると思われるが、1社では難しいため、国として支援ニーズあり

参考)法規制対応・ロビイング

食品輸出を実現/拡大に向けた政府へのロビイング活動は効果的

- 食品の種類によっては、現地の規制にあわせて認定取得等を行う必要があり、ロビイングにおける政府の役割が大きい
 - 米国FDAをはじめ各国が安全を守るための規制を設けている
 - 特に、新しいカテゴリーや健康効果を謳うものでは認定の取得がカギになるケースが多い
- 関税の緩和も価格競争力が得られるため、政府の支援策として有

CJ政策への反映方針案

3 販路/ロジスティックの確保のための出資

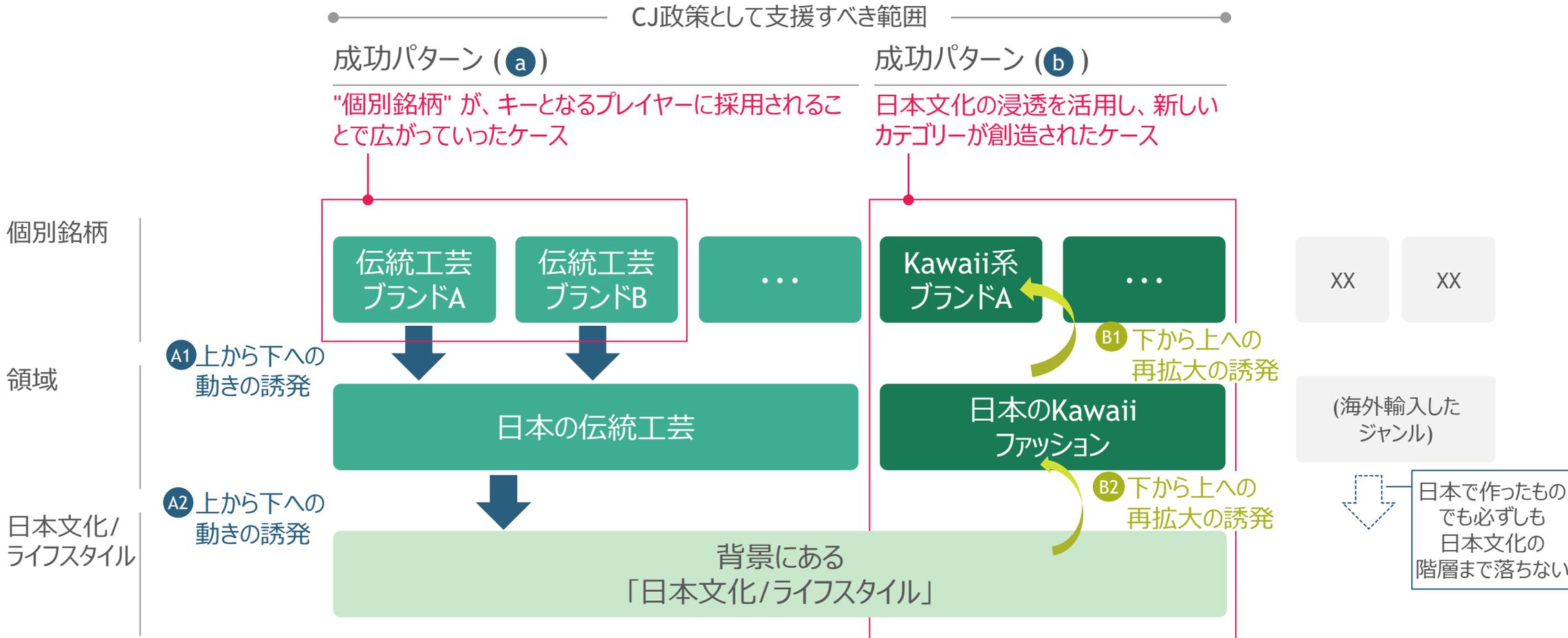
- 日系企業のロジスティック構築への出資
 - 例: CLK Cold Storage社への出資を通じ、ベトナムのコールドチェーンを整備
- 現地で商流を握るプレイヤーへ出資をして、一定コントロールできる形で、流通を促進
 - 例: EMW社への出資 (中国酒類卸売事業者) を通じ、日本酒の酒蔵が中国進出を実現

4 G2Gの交渉支援【政策連携】

- 個社で対応できない政府間交渉が必要な場面で支援を実施

CJ政策ファッション・アパレル分野の位置づけ/成功パターン

成功パターンとしては、個社で海外需要獲得に成功したケースと、日本文化/ライフスタイルの浸透を活用したケースの大きく2つが存在
 なお、ルーツや根底に海外文化の影響が強い製品は、目的（上下の動きの誘発）に鑑みるとやCJで支援する意味づけが薄い。



ファッション・アパレル (ライフスタイル) 分野事例分析: 海外需要獲得の必要機能

成功事例は、いずれも海外需要に火がつききっかけが存在。**a** 海外のラグジュアリーブランド(B2B)/小売(B2C)といった"企業"に採用されるケースと、**b** "顧客"から熱狂的な支持を得るケースの2つのパターンがあることが見えてきた

※海外需要獲得で重要な機能をハイライト

日本の伝統工芸 (成功パターン a)

伝統工芸の素材メーカー (B2B)

- ☆ 人材育成や製造プロセスの標準化により、生産技術を継承する試みを実施
 - 生産に機械やAI等の技術を取り入れることで標準化
 - 若年の職人を積極採用

伝統工芸を用いたアパレルブランド(B2C)

- ☆ 国内外で伝統工芸の啓発活動を通じ、日本文化を発信 (上から下への動きの誘発)
 - 英/仏教育機関で、絞り文化講座を開催
 - 自社にて海外研修生を受け入れ

日本発の新スタイル (成功パターン b)

Kawaii系アパレルブランド (B2C)

- ☆ 前提)コンテンツを通じて"Kawaii"が浸透
 - セーラームーン等のアニメ、下妻物語等「コンテンツファン」中心にアプローチし、Kawaiiファッションへの関心を高めていった
 - 海外アニメ展示会への出展によるアプローチ
 - オンライン/リアルのファンイベントの開催等
- ☆ 世界各地に分散するファンに届けるられるように、ECプラットフォームを活用
 - 越境ECのPF企業を活用
 - 特定国でなく、各国のニッチなニーズに対応

- 海外で勝てるモノ・サービスを創る
- 人材育成
- 普及啓発活動
- アクセラレーション
- 市場調査・分析
- 事業戦略策定
- 資金調達

- モノ・サービスを海外で売る
- 現地企業とのパートナーング
- ローカライズ
- PR・マーケティング
- ロジスティック構築
- 販路構築
- 法規制対応・ロギング
- 知財処理
- 保険・保証

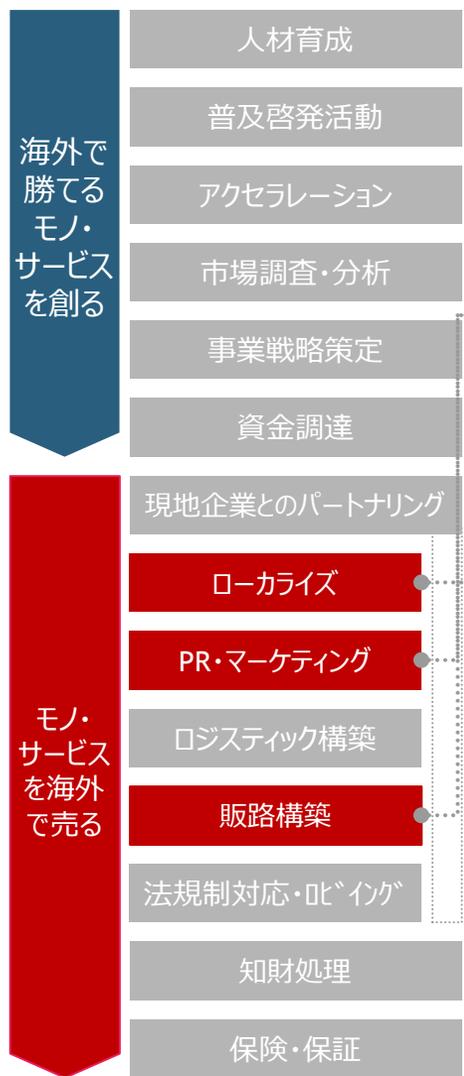
- ☆ 海外でニーズがあるフォーマットに対応できるよう、製法を刷新
 - 進出時は、特定の製品に使われるサイズのみ生地を製造
 - 世界のニーズに対応するため標準サイズが製造できる製法・設備を新規で開発

- ☆ 「ラグジュアリーブランド」での生地採用をきっかけに、他高級ブランド/ホテルへ展開
 - 某ラグジュアリーブランドの店舗のインテリアとして採用 (展示会がきっかけ)
 - その実績をもとに他のブランド等に展開を加速

- ☆ 日本での製品形態に固執せず、ニーズがある形態ラインナップをカスタマイズ
 - 元々、製法は和装に持ち入れられるものだったが、海外のニーズにあわせ、まずストールなどから販売し、徐々に人気を得ていった

- ☆ 欧州で影響力のある「小売(セレクトショップ)」での取り扱いをきっかけに他の販路へも展開
 - 欧州を代表するセレクトショップでの取り扱いが拡大のきっかけ
 - 業界に対して発信力があるショップであったため、その後の展開の後押しになった

ファッション・アパレル (ライフスタイル) : CJ政策への反映方針



事例調査から得られた示唆

日本の伝統工芸品は、著名な海外ブランド/セレクトショップに採用され、その「実績」をもとに他の販路へ拡大することが勝ち筋

- 海外では評価が難しい日本の伝統工芸を広めていくには、まず海外で確立しているプレイヤーの“お墨付き”が必要
 - B2Bでは、ラグジュアリーブランド
 - B2Cでは、目利き力があり、他の小売にも影響力のあるセレクトショップ等
- 海外プレイヤーとの接点構築に支援余地はありそう
 - 例) 経産省支援の展示会を通じて、影響力のあるクリエイターの目に留まることで大手ブランドに採用される

新スタイルは、熱狂的ファンを作り出すことでPull型でニーズを拡大する成功ケースも有る

- メディア・コンテンツの“憧れ”をうまく活用することが成功ケース化

伝統に固執せず、現地で求められる形式にあわせて、ものづくりの方法や、つくるモノ自体を変えていくことが重要

- 日本で流通している形式が、海外のニーズに合わないケースが多く、新たな製法を取り入れたり、設備投資を行うなど、柔軟な対応が求められる

CJ政策への反映方針案

- 海外バイヤー/ブランド等のキープレイヤーとの接点構築支援**
 - 国内/各国でネットワークを持つ人をCJとしてプールし紹介/内製化
 - 展示会・ショーの出展や入賞の支援
 - 参加費等、金銭的な支援
 - 入賞がキーになる場合は、ナレッジを持つ専門家を投入
 - コネクション構築まで支援
 - 他政策と連携し、日本主導イベントをフル活用
- コンテンツ/IP企業とのパートナーング支援**
 - 産業としてコンテンツと提携することをCJとして仲介
- 海外需要獲得に向けた、伝統的な生産方法の革新を支援**
 - 必要なナレッジを持つ製造パートナー/専門家の紹介
 - 自社で設備を持っていない場合は、外部企業との連携を支援
 - 設備投資への資金費用提供
 - 融資や保証等で支援

CJ政策におけるインバウンド分野の位置づけ

インバウンド分野は、アウトバウンドで得た勝ち筋を足がかりにした展開、相乗効果を生かす事が効果的ではないか

① アウトバウンドで日本の魅力を理解してもらおう/勝ち筋を学ぶ



② アウトバウンドの戦い方をインバウンドに応用する



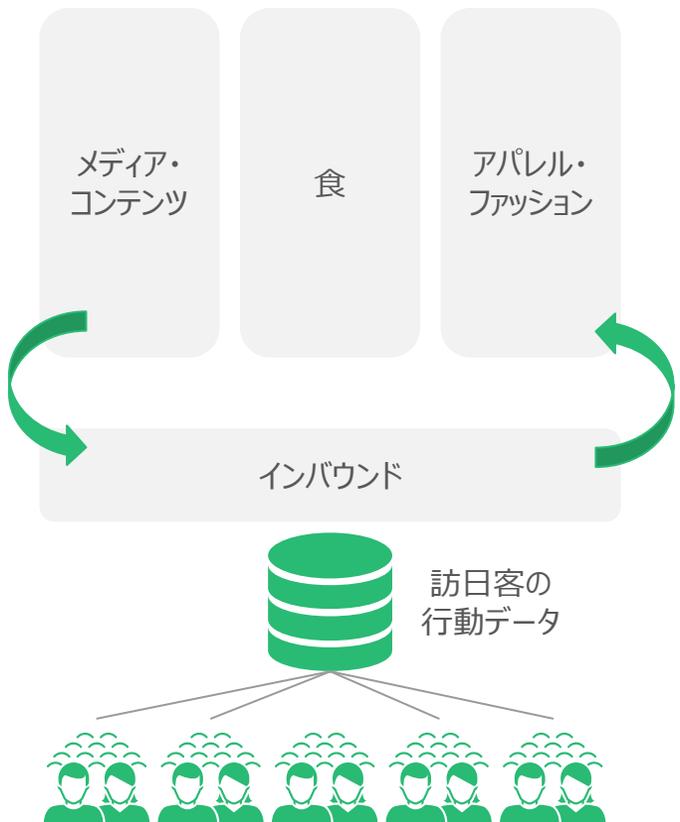
例) アニメ
ツーリズム

酒蔵
ツーリズム

浴衣・和装
の体験



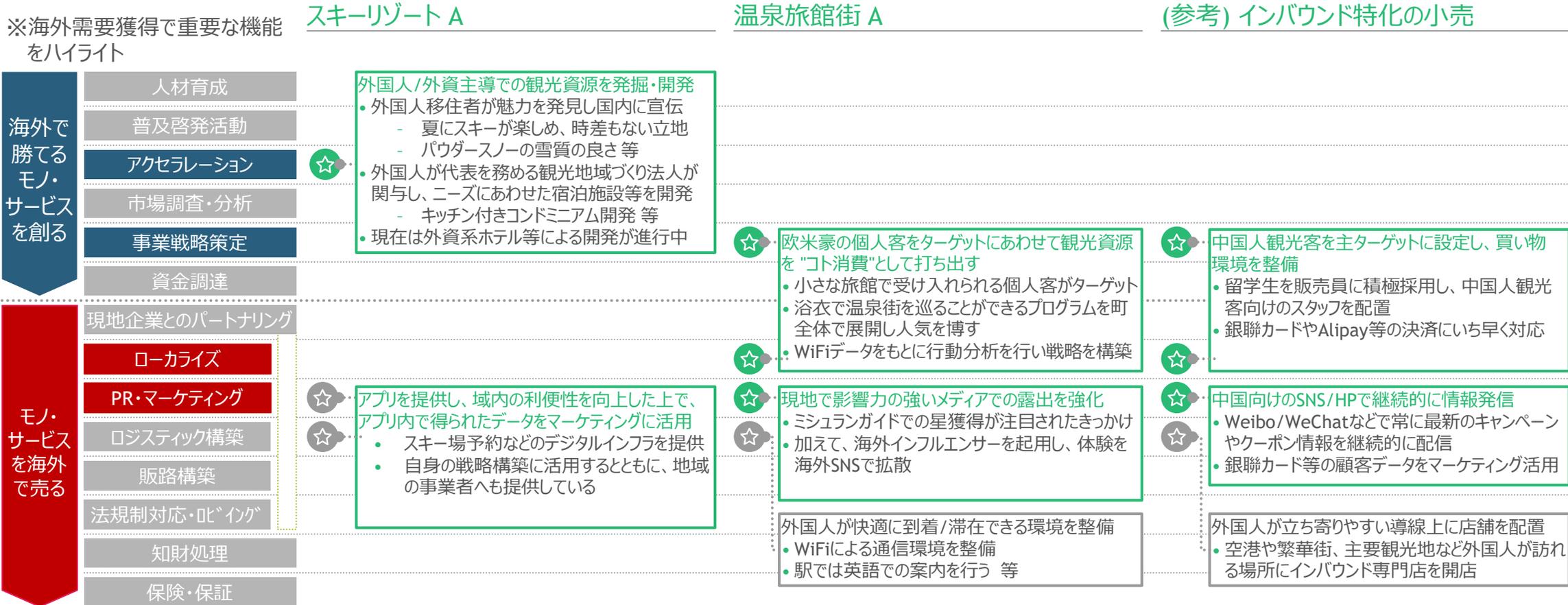
③ インバウンドで戦い方(=データ等)を蓄積し好循環を生む【将来像】



☆ : 各事例におけるKSF
 ☆ : KSFに次いで重要な機能

インバウンド分野事例分析: 海外需要獲得の必要機能

成功例を見ると、外国人の視点で観光資源の開発から行っていったケースと、既存の観光資源や店舗を外国人のニーズに沿ってカスタマイズをし、マーケティングして成功したケースの2つが存在



インバウンド分野：CJ政策への反映方針 (1/2)



事例調査から得られた示唆

現地で影響力の強いメディアを通じて、潜在的な旅行者へ日本の情報を届けることが重要

- 海外にいる潜在顧客にリーチするには、各国のメディア環境に合う情報発信が不可欠
 - 中華圏であれば、We Chat等SNSの影響力が大きいいため、インフルエンサー (KOL) とのコラボレーションが有効
 - 広告も効果はあるが、"口コミ"重視のためKOL活用が王道
 - 欧米であれば、WEB/SNSに加え、旅行評価サイトや、Lonely Planetやミシュランガイド等のガイドブックの影響も大きく、高い評価獲得で一気に需要が高まるケースも有

CJ政策への反映方針案

- 各団体/企業の海外主要メディア・PFでの露出強化を支援
 - "日本"として海外メディア・PFと提携
 - 個別の企業・団体ではできないパートナーリングをCJ政策として行うことで、日本ALLでの情報発信力を強化
 - 海外メディア・PFへ露出を広げるためのPR機能・ノウハウを提供
 - 各国のインフルエンサーネットワークの紹介
 - 各国向けのSNS運用ノウハウのある代理店の紹介
 - Japan House等と連携し、情報発信/PRの場の用意

インバウンド分野：CJ政策への反映方針 (2/2)



事例調査から得られた示唆

はじめから外国人の視点を取れ入れた、観光資源の発掘・新規開発を行うことがKSFとなったケースも存在

- 外国人の視点で、日本人だけでは観光資源の魅力を発掘/定義
- 更に、ローカルなニーズに初めからあわせた観光資源の開発を新たに実施
 - 例) 長期滞在ニーズにこたえ、キッチン付きのコンドミニアムの開発を実施

ターゲットを具体的に設定、分析を通じてニーズを深く理解することで、PR・観光資源開発の戦略を構築することが重要

- 外国人として一くりにせず、特定のセグメントを定めることで、深く刺さる体験を提供
 - 例) 小さい旅館が中心な温泉街では、アジアの団体客は諦め、欧米の個人をターゲットに設定し、浴衣ウォークなど"コト消費"を提供
 - データを用いて分析・検証サイクルを回すことで、顧客ニーズの理解につながる
 - WiFiデータ等を用いて、行動分析を行い、誰がどんな観光/買い物をしているかを理解
- 但し、特定エリアに来訪した人のデータになってしまっているのが現状
 - 各企業・団体では、自身のエリア外、及び日本来訪前のデータは不明

CJ政策への反映方針案

- 他政策と連携し、町/地域の再活性化や新規開発を長期的に支援
 - 下記顧客データや他領域の外需獲得で得られた知見・ノウハウを提供
 - 開発案件への資金を提供
 - 出資だけでなく、融資/保証等の他の資金提供方法も含む
- 顧客分析データ基盤の構築・提供
 - 戦略構築の材料となるデータを持ち、団体・地域が利用できる環境整備
 - 日本単位でアプリや等のデジタルインフラを提供しデータ収集
 - 例) Vpon Japan: アジア1億IDのビッグデータを提供
- 市場情報提供/戦略策定ノウハウ提供
 - 海外から見たリアルな日本の位置づけや現状の調査・分析
 - JETROやJNTOと連携し、旅行者ニーズやトレンド情報を提供
 - 海外需要獲得のノウハウを持つ専門家ネットワークを構築

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

クールジャパンの概要と目指す姿 (内閣府「クールジャパン」戦略より)

日本に対する共感醸成、ファン育成を行うことで日本のブランド力・ソフトパワーを強化を目指すことが目的

クールジャパン概要

クールジャパンとは? クールジャパン (CJ) とは、世界から「クール(カッコいい)」と捉えられる (その可能性のあるものを含む) 日本の「魅力」である。「食」、「アニメ」、「ポップカルチャー」などに限らず、世界の関心の変化を反映して無限に拡大していく可能性を秘め、様々な分野が対象となり得る。

CJが目指すべき姿 我が国が、世界でもそのプレゼンスや影響力を維持し続ける上で、**CJの有するソフトパワーは極めて有力な手段**である。環境の変化を踏まえつつ、持続性を確保するため、CJの取組について、常に進化しながら持続的に世界の共感を得られるような環境を整備する必要がある。

令和の時代に入り、新たなCJ戦略の下、多くの人々が共創できる環境を整備することで、美しい調和の中で、多様性を包含しつつ、クリエイティブな活動などが日本各地で生まれ、**日本社会の活性化やソフトパワーの強化につなげていきたい**と考えている。

CJの課題と目指す姿

現在の問題点

- CJの目的が共有されていない
- プロダクトアウト
- 世界の視点を意識していない
- 日本の魅力の本質を掘り下げができていない
- 国内外で良い取組が行われているが、ネットワーク化されていない

CJの目的を共有
「共感の獲得」
「日本ファン増加」

目指す姿

- CJの狙い、価値観の共有
- 日本ファンの戦略的獲得
- 世界の目線を起点としたマーケットイン
- 外国人との協働
- 日本の魅力の幅の広さと奥の深さの追求
- 関係者のネットワーク化による連携強化

取組む施策

- ① 国全体の整合性を図る枠組みを構築し、機能させる
- ② 縦方向 (個別分野、個別地域) の取組の更なる深掘り
- ③ 幅広い連携強化を図るための枠組み作り
- ④ 日本ファンを効果的に増やす取組
- ⑤ 知的財産の活用を後押しする取組

クールジャパンのこれまでの取組

2011年に「クール・ジャパン海外戦略室」が設置されて以降、戦略の進化を進めており、コンテンツ、食等の領域で具体的な取り組みが実行されている

経緯

-2011	<ul style="list-style-type: none"> 経産省に「クール・ジャパン海外戦略室」を設置 (2010年)
2012-2014 情報発信力の強化が中心	<ul style="list-style-type: none"> クール・ジャパン戦略担当大臣を設置 (2012年12月)
2015-2018 経済成長の実現を目指す	<ul style="list-style-type: none"> クール・ジャパン戦略官民協働イニシアティブ (2015年6月、クールジャパン戦略推進会議) 官民連携プラットフォーム設立 (2015年12月) ⇒ 官民や異業種の連携を促進し、新たなビジネスを創出するため、セミナーやマッチングフォーラム等を実施
2018- 戦略を深化	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産戦略ビジョン (2018年6月、知的財産戦略本部) ⇒ 知的財産戦略の一環として、クールジャパンを位置付け 知的財産推進計画2019 (2019年6月、知的財産戦略本部) ⇒ 「クールジャパンの取組が、多くの人々の協力と連携の下で、その質を高めつつ長期的に継続し発展するための基盤作りを目的として、新たなクールジャパン戦略を本年夏ごろまでに策定し、関係省庁が協力して実施する」

内容

クールジャパンに係るこれまでの取組			
	情報発信	海外展開	インバウンド振興
分野横断	<ul style="list-style-type: none"> イベントカレンダー クールジャパンアンバサダー 	<ul style="list-style-type: none"> ジェトロによる支援 クールジャパン機構による出資 プロデューサー派遣 クールジャパン地域プロデューサー 	<ul style="list-style-type: none"> 地域資源の磨き上げ
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> 放送コンテンツ海外展開支援 コンテンツのローカライズ・プロモーション支援 コンテンツフェスティバル開催 		
食	<ul style="list-style-type: none"> 国際空港で日本産酒類PR 	<ul style="list-style-type: none"> 日本産食材サポーター店 	<ul style="list-style-type: none"> SAVORJAPAN (農泊食文化海外発信地域) 酒蔵開放・酒蔵体験
文化等	<ul style="list-style-type: none"> 現代アート出展支援 メディア芸術データベース 		<ul style="list-style-type: none"> 日本遺産の拡充 Ecoツーリズムの推進
拠点等	<ul style="list-style-type: none"> 在外公館 ジャパン・ハウス 	<ul style="list-style-type: none"> クールジャパン官民連携プラットフォーム 	<ul style="list-style-type: none"> JNTO (日本政府観光局) 道の駅、海の駅

クールジャパンに関連する成功例

食や観光などの幅広い分野においてCJ関連の成功事例が出てきている

地域の取組

ニセコ 北海道のニセコでは、世界目線でのリゾート開発が行われた結果、冬季においては、町の全世帯数に占める外国人世帯の割合が15%前後まで増加

高野山 和歌山県の高野山では、スイス出身の僧侶の発信が功を奏し、訪れる外国人の過半や宿泊客の太宗を欧米人が占めている

直島 香川県の直島は、日本に関心のある多くの外国人が最も注目するアートのメッカとなり National Geographi Traveller (UK版) において、2019年に注目する旅行場所の一番目に、日本で唯一「瀬戸内」が選定され、その中で瀬戸内国際芸術祭2019を紹介

**新倉山
浅間公園** 山梨県の新倉山浅間公園は、タイ人が富士山と五重塔と桜を一枚の写真に収めて拡散したことから、日本らしい風景が一度に見られるスポットとして、特に桜の時期には世界中から多くの人々が訪問

個別コンテンツ

日本酒 日本酒に関して、現地での地道、かつ、ターゲットを明確にしたPRが功を奏して、パリの有名レストランのシェフ・ソムリエが選りすぐりの日本酒を審査して表彰する取組が定着。2017年及び2018年の開催で合計96人、2019年度の開催では93人もシェフ・ソムリエが審査員となり、彼らが自らのレストランで日本酒を薦めるなど、日本酒の浸透に大きく貢献

錦鯉 新潟県や広島県が産地として有名な錦鯉は、欧州、アジア、中東などで幅広く人気になっており、2018年には、オークションにおいて一尾2億円で落札されるものが出て、話題に

盆栽 盆栽はアジアなど向けの輸出が増加し、2017年の植木・盆栽類の輸出額は126億円となっている。産地として有名な埼玉県では、さいたま市大宮盆栽美術館が2010年に開館し多くの外国人観光客が訪問

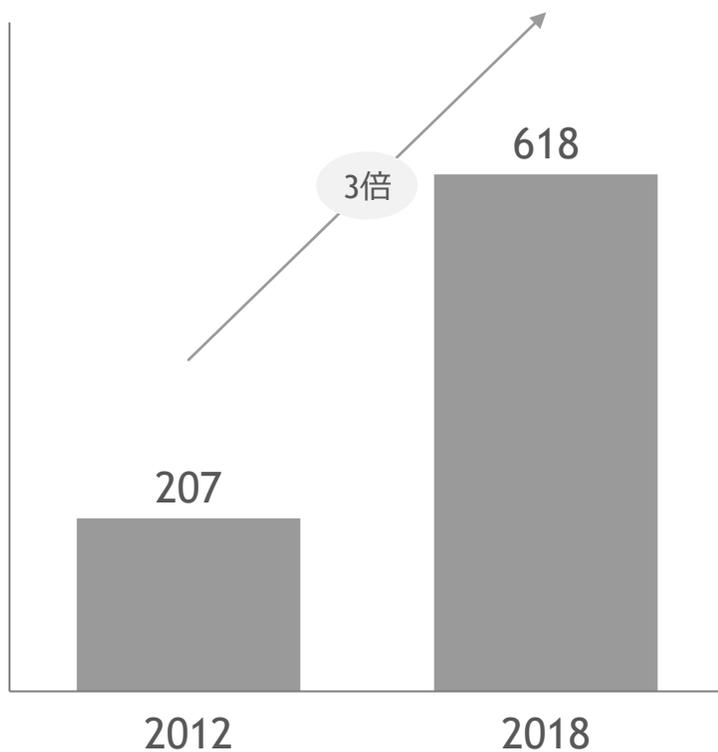
**オタク
分野** オタクの分野では、世界各地のオタクイベントを主催する団体のネットワークができ、それらが主催する世界各地でのイベントに、年間延べ350万人が集まるまでに至っている

(ご参考)CJ関連領域の輸出額の推移

他の施策の効果も含め、日本の商品・サービスの輸出額や訪日外国人の増加に一定貢献してきた

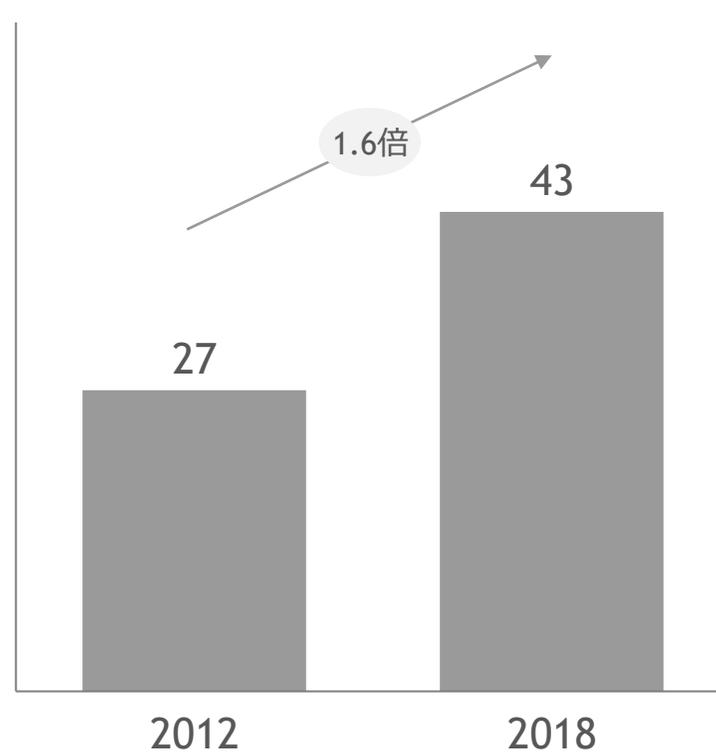
日本産酒類の輸出額

(単位: 億円)



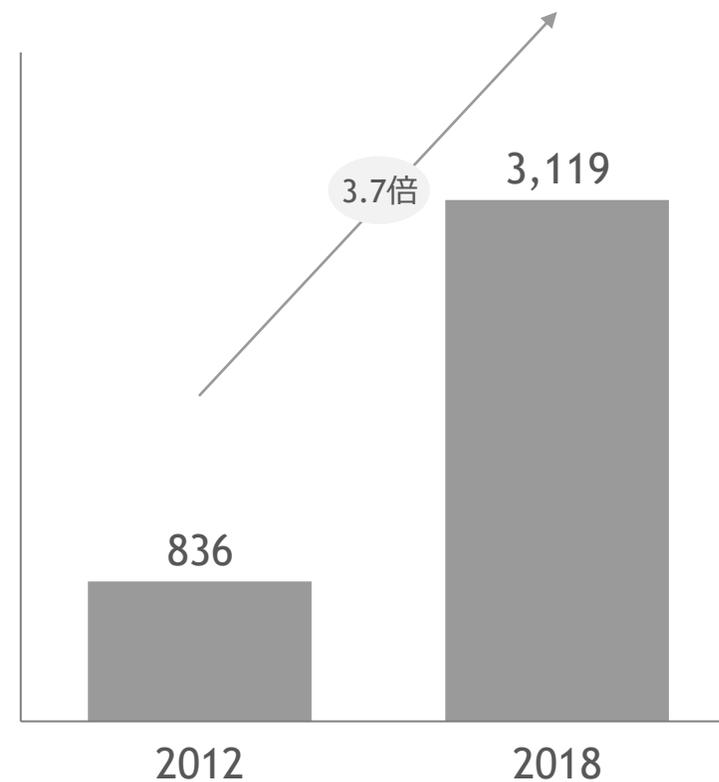
錦鯉等の輸出額

(単位: 億円)



訪日外国人旅行者数

(単位: 万人)



クールジャパン機構の設立背景 (狙い)

クールジャパン政策の意義

- 我が国経済の持続的な発展のためには、今後の成長を支えるポテンシャルを持った分野での政策的な取組が重要である
- また、日本の生活文化の魅力を事業化し、海外需要獲得につなげるクールジャパン戦略は、日本全体のブランド化戦略であり、それ自体が経済的な利益につながる
- 価値観が多様化し、商品・サービスの差別化が難しくなる中で、伝統や文化に根ざしたストーリー性等が差別化要因となる
 - クールジャパン政策を推進することは、日本経済に新たな付加価値を付与し、日本の経済成長に繋がる

海外需要開拓にあたっての課題

時間軸 & 金額規模

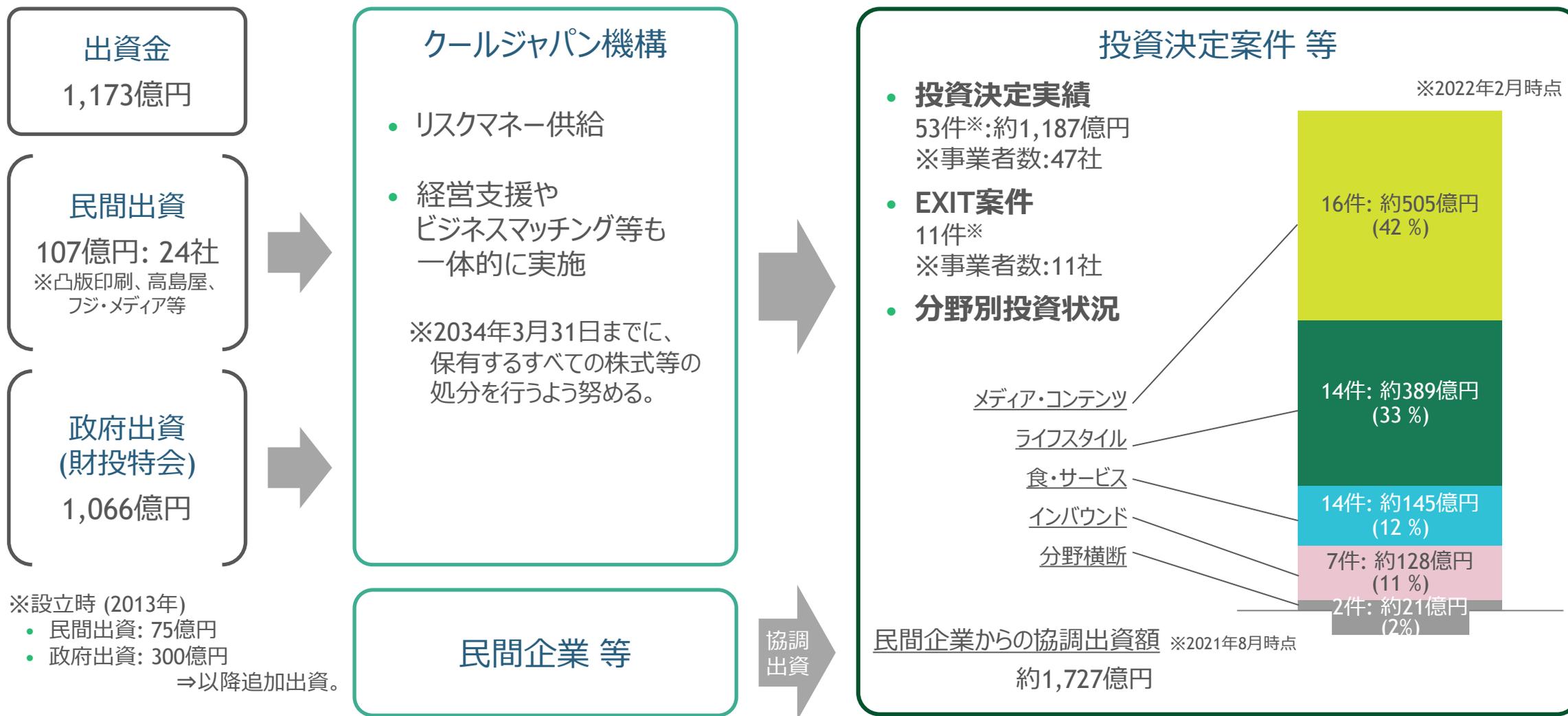
- 海外需要開拓は、事業が軌道に乗るまで時間がかかるため、民間企業が期待する時間軸でリターンを回収できない。
- また、国内よりも投資金額が大きいにも関わらず、リスク要因が多い。
 - 事業リスクの大きさから民間企業の投融資が集まらない。
 - 中長期にわたる継続的な支援が必要。

海外需要開拓の政策支援

【2013年11月】
株式会社海外需要開拓支援機構
(クールジャパン機構) 設立

…官民ファンドからの出資により、民間投融資の「呼び水」となるリスクマネーを供給

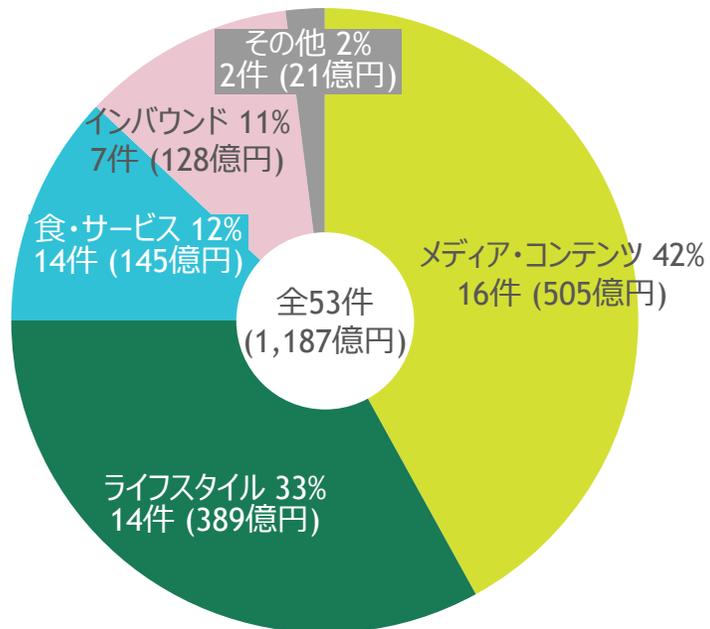
クールジャパン機構による支援・投資ポートフォリオ



(参考) KPIの進捗状況

				2019/3 (設定時)	2022/3 (実績)	2024/3 (マイルストーン)	2029/3 (マイルストーン)	2034/3 (KPI)	KPI設定に当たっての考え方
KPI 1-1	政策目的	機構の投資により海外展開等を行った企業数	(社)	2,037	4,795	4,537	7,037	8,037	我が国の生活文化の特色を生かした魅力ある商品・サービスの海外需要開拓を行う事業者への支援 を通じて、 当該事業の海外展開を促進 し外需を獲得することで我が国の経済成長につなげる、という 政策目的の観点 から進捗・達成状況を評価。
KPI 1-2	エコシステム	民間企業との連携	(社)	5	57	30	55	65	CJ機構の 投資先に対するバリューアップ や 民業が主導的な役割を果たすエコシステムの創造の観点 から、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企業数について、進捗・達成状況を評価。
KPI 1-3	呼び水	倍率 (出融資の合計)	(億円)	2.2	1.9	1.4	1.3	1.3	CJ機構の海外需要開拓事業に対する リスクマネー供給 は、民間企業からの出資額を誘発する「 呼び水 」の役割が求められており、こうした 民業補完の観点 から進捗・達成状況を評価。
		誘発額 (出融資の合計)	(億円)	1,518	2,232	2,189	2,951	2,951	
		実出融資額合計	(億円)	675	1,187	1,534	2,296	2,296	
KPI 2	累積損益		(億円)	▲179	▲309	▲298	▲90	148	累積損益について、CJ機構が策定し財務省の審議会に諮った投資計画と実績値を比較することで、 収益性の観点 から進捗・達成状況を評価。

投資決定案件一覧



メディア・コンテンツ 16件 (505億円)

MC01	ジャパンコンテンツ関連ネット販売	15億円
MC02	正規版アニメ関連ネット販売【EXIT】	10億円
MC03	エンタテインメント番組製作	10億円
MC04	ジャパンコンテンツのローカライズ【EXIT】	75億円
MC05	ジャパンチャンネル【EXIT】	44億円
MC06	海外でのクリエイター育成	5億円
MC07	アジア広域でのライブホール展開	50億円
MC08	ミャンマー地上波放送	18億円
MC09	訪日外国人向けエンタテインメント発信	12億円
MC10	映像コンテンツ製作支援ファンド	52億円
MC11	動画メディアによる日本の魅力発信	14億円
MC12	教育等のコンテンツを配信するプラットフォーム	100億円
MC13	海外市場に向けたアプリゲームの事業展開への支援	10億円
MC14		32億円 (初回)
MC16	北米における日本アニメ作品のライセンス事業	4億円 (追加)
MC15	マルチサービス・デジタルプラットフォームへの出資	50百万US\$

ライフスタイル 14件 (389億円)

LS01	マレーシアジャパンモール【EXIT】	11億円
LS02	寧波デパートメントモール	110億円
LS03	地域産品セレクトショップ【EXIT】	1億円
LS04	日本発ファッションブランドの海外展開	8億円
LS05		30億円 (初回)
LS13	日本発次世代繊維素材を用いたアパレル事業	110億円 (追加)
LS06	インフルエンサーを活用したコンテンツ・マーケティング事業	11億円
LS07	衣類生産プラットフォーム事業	10億円
LS08		20億円 (初回)
LS09	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	3億円 (追加)
LS10	日本の技術・素材などを活用した家具・ライフスタイル商品ブランド	40億円
LS11	デザイナーズブランド育成プラットフォーム事業	13億円
LS12	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	15億円
LS14	海外展開の拡大を目指す日本製の男性用スキンケア商品ブランド	—億円

食・サービス 14件 (145億円)

FS01	日本食材コールドチェーン	9億円
FS14		1.8億円
FS02	日本食フードタウン【EXIT】	7億円
FS03	外食産業・日本食材の海外展開基盤【EXIT】	7億円、融資13億円
FS04	米国における日本茶カフェ【EXIT】	3億円
FS05	日本食・農産品の海外展開インフラ整備	40百万US\$
FS06	中東における外食・小売店舗展開	3億円
FS07	日系外食企業向け食材加工	3億円
FS08	日本の農産物の輸出拡大【EXIT】	4億円
FS09	食・小売の発信プラットフォーム	5億円
FS10	ASEANにおける中小外食企業の出店支援【EXIT】	5億円
FS11		22億円 (初回)
FS13	中国での日本酒拡大を目的とした卸売事業への支援	5.5億円 (追加)

インバウンド 7件 (128億円)

FS12	北米での日本酒拡大を目的とした販売事業等への支援	11億円
IB01	瀬戸内地域の観光産業振興ファンド	10億円
IB02	訪日外国人旅行者に対応した民泊仲介サービス【EXIT】	3億円
IB03	観光・インバウンド関連のICTベンチャーファンド	50億円
IB04		10百万US\$ (初回)
IB07	現地ツアー・アクティビティ予約・販売プラットフォーム	15百万US\$ (追加)
IB05	山形県庄内のインバウンド・地方創生事業	15億円
IB06	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	22億円

分野横断・その他 2件 (21億円)

CS01	海外需要開拓を狙うベンチャーの創出・支援	11億円
CS02	ヘルスケア・先端テクノロジー関連ベンチャーファンド	10億円

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

重点分野における海外展開の成功モデルや事業者が抱える課題についての調査・整理

(1) 海外需要獲得に必要な政策支援領域に関する調査・分析・整理

業務内容

以下4分野における海外展開の成功モデルや事業者が抱える課題について調査・整理を行う

<海外のライフスタイルに日本の生活文化が持つ強みを浸透させていく>

- ① メディア・コンテンツ分野
- ② ライフスタイル分野
- ③ 食分野

<外国人が日本に来て体験したいと思う生活文化の魅力を生かして海外需要を獲得する>

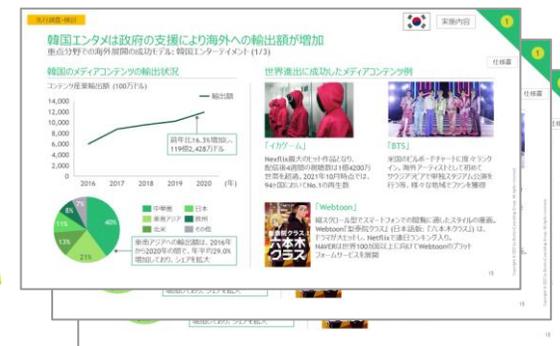
- ④ インバウンド分野

アウトプットイメージ

各分野の国内外成功モデル

	先行調査・検討	実施内容
	重点分野における海外展開の成功例	
	赤字：次頁以降深掘り	
日本発	1. メディア・コンテンツ分野 アニメ ・ デスノート、進撃の巨人、NARUTO 等 ゲーム ・ ポケモン、ゼルダの伝説、FF 等 NFT ・ 新聖キラルベース 等 Youtube動画 ・ KonMari Method 等 テレビ番組 ・ SASUKE 等	2. ライフスタイル分野 高機能ファストファッション ・ ユニクロ、良品計画 等 高級ファッション ・ sacai、UNDERCOVER 等 スキンケア ・ 資生堂 等 コムビニ ・ セパイレア 等 介護用品/ホト ・ HAL (CYBER DYNE) 等
	3. 食分野 寿司 ・ <S>寿司、Kashiba 等 ラーメン ・ 一風堂、一蘭 等 即席めん ・ 日清カップヌードル 等 コーヒーのフェイクモデル ・ ネスレ日本 等 健康食品 ・ カニカマ、豆腐 等	4. インバウンド分野 雑貨 ・ P&G、キホーテ、マツモトキヨシ、100円均一ショップ 等 家電 ・ ヤマダ電機、ビックカメラ 等 スポーツツーリズム ・ ニセコ、越後湯沢 等 アニメツーリズム ・ 大洗、沼津 秩父 等
海外発	映画・ドラマ・音楽 ・ K-POP (韓) 等 ・ 梨泰院クラス(韓)、愛の不時着(韓)、パワート(韓) 等 ストリーミングサービス ・ Netflix (米)、Amazon Prime (米) 等 Eスポーツ ・ League of Legends (米)、Apex (米) 等 ゲーム ・ 原神 (中国) 等	Fitness ・ App: Fitbit (米)、Nike Training Club (米) 等 Cloth: Lulu Lemon (米) 等 伊勢丹: Curves (米)、Zumba (米) 等 電動キックボード ・ LUUP (日)、Bird (米) 等 スキンケア ・ シーズンロー (仏) 等 コスメ ・ エチュードハウス (韓) 等
	外食 ・ GongCha (台) 等 フードデリバリー ・ Uber eats(米) 等 Meal kit ・ Blue Apron (米) 等 Plant based food ・ Beyond Meat(米) 等 ダイエット食品 ・ オートミール(米、英、カナダ) 等	民泊 ・ Airbnb (米) 等 観光地評価 ・ TripAdvisor (米)、ミシュラン (仏) 等 メディカルツーリズム ・ 韓国、インド、タイ、シンガポール 等

深掘り調査



- ・どの程度の成功をおさめたのか
- ・何がKSFだったのか

メディア・コンテンツ分野事例分析: 海外需要獲得の必要機能

日本の成功例を見ると、日本で生まれた良いコンテンツを海外に売っていく機能をおさえていることが重要。但し、海外事例を見ると、初めからグローバル市場を狙うためにクリエイター人材育成から行うこともKSF(Key Success Factor)になりうる

※海外需要獲得で重要な機能をハイライト		アニメ (日本)	ドラマ(韓国)	音楽 (韓国)
		大手アニメ配給会社	韓国政府/ドラマ製作大手	韓国政府/大手芸能事務所
海外で勝てるモノ・サービスを創る	人材育成		☆ コンテンツを作り出し、ヒット確率を上げる 土壌作りに取り組んでいる (韓国政府)	☆ コンテンツを作り出し、ヒット確率を上げる 土壌作りに取り組んでいる (韓国政府)
	普及啓発活動		<ul style="list-style-type: none"> 国立の教育機関を新設し、グローバルに通用するクリエイター/プロデューサー育成 他にも雇用支援を通じ、待遇を改善 	更に、大手事務所が最初から国外を意識したアーティスト育成を行うシステムを構築
	アクセラレーション		PF等からの出資で多額の製作費を獲得 (民間)	<ul style="list-style-type: none"> 養成所を設立し、厳格な教育システムのもとで、人材を育成 多国籍なメンバーを編成し外国語教育も行う
	市場調査・分析		<ul style="list-style-type: none"> 独占配信権を結ぶことで製作費を獲得 海外展開成功により次の作品で更に出資が増える循環 	
	事業戦略策定		☆ PFと深く組むことで、販路 (= 配信網) を確保 (民間)	☆ 各国進出時は、現地の芸能事務所と提携し、 マーケ・PRのノウハウを獲得
モノ・サービスを海外で売る	現地企業とのパートナーング	☆ 販路構築をはじめ、作品調整やマーケ・PRを一任できる現地企業 (放送局等) とのパートナーング	☆ Netfixで配信を行い、グローバルヘリーチ	☆ 著作権・肖像権管理を厳しくしすぎず、アーティスト関連の発信/投稿を促進
	ローカライズ	☆ 現地のネットワークを活用したコンテンツのディストリビューション	<ul style="list-style-type: none"> 資本提携を行い、Netfixが株主となっているケースも有る 	<ul style="list-style-type: none"> 売り出し中の段階は、ライブの撮影を容認 ファンが自主的に動画を作成しSNS投稿
	PR・マーケティング	☆ 現地での言語対応、日本人だけでは難しい、文化に配慮した作品の調整 - 血や酒の扱い等忌避表現の調整	☆ 現地の環境に合わせたマーケ・PR活動	
	ロジスティック構築			
	販路構築	☆ 知財処理を扱うチームを内製化し円滑に対応		
	法規制対応・ロギング	<ul style="list-style-type: none"> 主要展開先へは自社チームが現地パートナーと調整・交渉 		
	知財処理			
保険・保証				

食領域の事例から見た海外需要獲得の必要機能

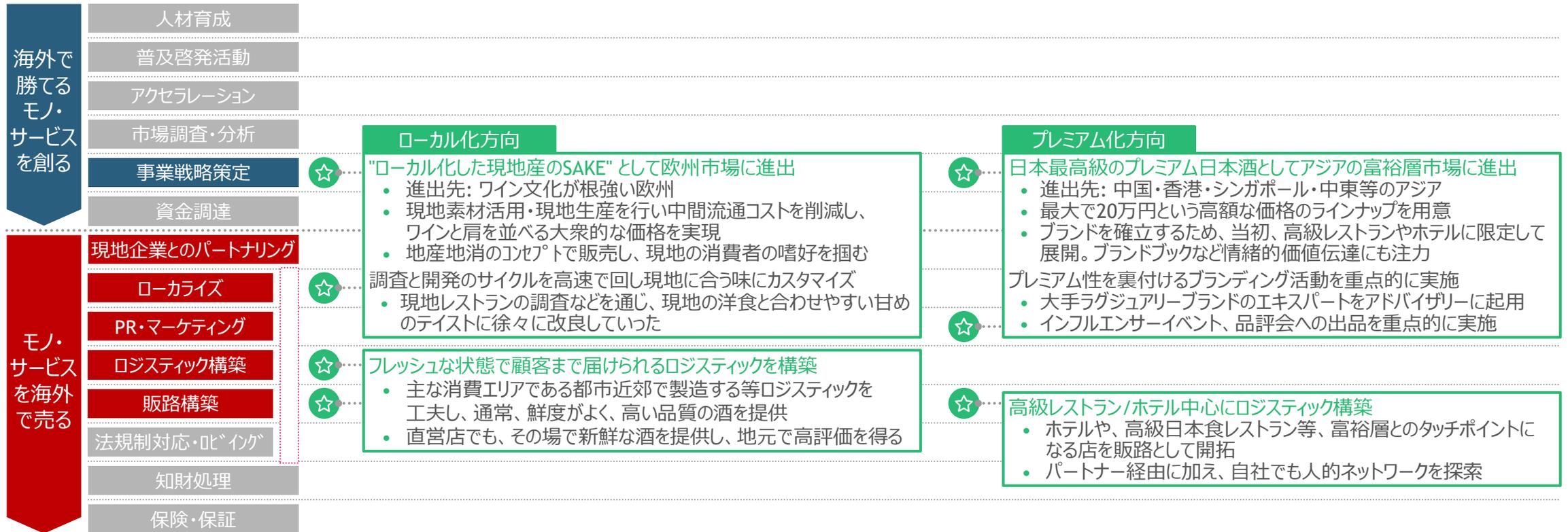
既にある日本の良い商品を、どのように現地のニーズや商流に合わせて浸透させていくかの "導入戦略の立案" と実行、狙った顧客に高い品質の状態が届ける "ロジスティック (販路含む) 構築" が成功の肝

※海外需要獲得で重要な機能をハイライト

日本酒

a.) 欧州市場に進出した日本酒メーカー

b.) アジアの富裕層をターゲットとした日本酒メーカー



ファッション・アパレル (ライフスタイル) 分野事例分析: 海外需要獲得の必要機能

成功事例は、いずれも海外需要に火がつききっかけが存在。**a** 海外のラグジュアリーブランド(B2B)/小売(B2C)といった"企業"に採用されるケースと、**b** "顧客"から熱狂的な支持を得るケースの2つのパターンがあることが見えてきた

※海外需要獲得で重要な機能をハイライト

日本の伝統工芸 (成功パターン a)

伝統工芸の素材メーカー (B2B)

☆ 人材育成や製造プロセスの標準化により、生産技術を継承する試みを実施

- 生産に機械やAI等の技術を取り入れることで標準化
- 若年の職人を積極採用

伝統工芸を用いたアパレルブランド(B2C)

☆ 国内外で伝統工芸の啓発活動を通じ、日本文化を発信 (上から下への動きの誘発)

- 英/仏教育機関で、絞り文化講座を開催
- 自社にて海外研修生を受け入れ

日本発の新スタイル (成功パターン b)

Kawaii系アパレルブランド (B2C)

☆ 前提)コンテンツを通じて"Kawaii"が浸透

- セーラムーン等のアニメ、下妻物語等「コンテンツファン」中心にアプローチし、Kawaiiファッションへの関心を高めていった
- 海外アニメ展示会への出展によるアプローチ
- オンライン/リアルのファンイベントの開催等

☆ 世界各地に分散するファンに届けるられるように、ECプラットフォームを活用

- 越境ECのPF企業を活用
- 特定国でなく、各国のニッチなニーズに対応

- 海外で勝てるモノ・サービスを創る
- 人材育成
 - 普及啓発活動
 - アクセラレーション
 - 市場調査・分析
 - 事業戦略策定
 - 資金調達

- モノ・サービスを海外で売る
- 現地企業とのパートナーング
 - ローカライズ
 - PR・マーケティング
 - ロジスティック構築
 - 販路構築
 - 法規制対応・ロギング
 - 知財処理
 - 保険・保証

☆ 海外でニーズがあるフォーマットに対応できるよう、製法を刷新

- 進出時は、特定の製品に使われるサイズのみ生地を製造
- 世界のニーズに対応するため標準サイズが製造できる製法・設備を新規で開発

☆ 「ラグジュアリーブランド」での生地採用をきっかけに、他高級ブランド/ホテルへ展開

- 某ラグジュアリーブランドの店舗のインテリアとして採用 (展示会がきっかけ)
- その実績をもとに他のブランド等に展開を加速

☆ 日本での製品形態に固執せず、ニーズがある形態ラインナップをカスタマイズ

- 元々、製法は和装に持ち入れられるものだったが、海外のニーズにあわせ、まずストールなどから販売し、徐々に人気を得ていった

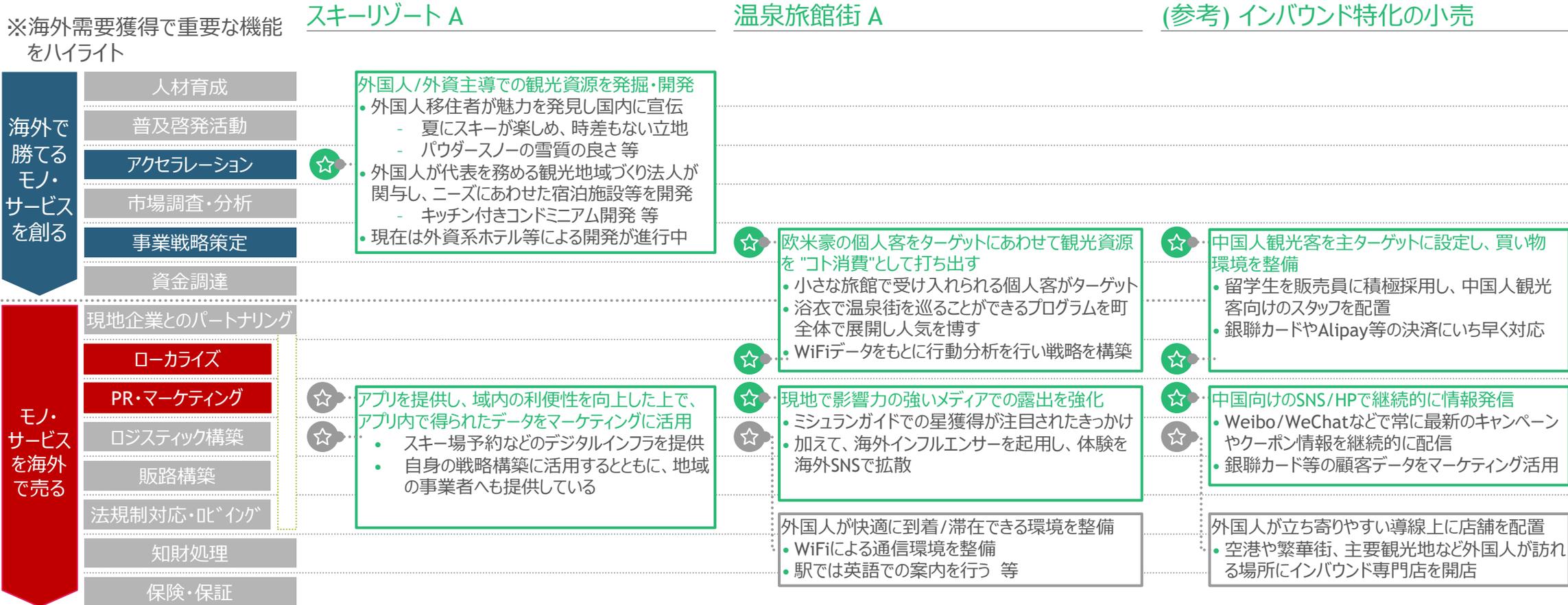
☆ 欧州で影響力のある「小売(セレクトショップ)」での取り扱いをきっかけに他の販路へも展開

- 欧州を代表するセレクトショップでの取り扱いが拡大のきっかけ
- 業界に対して発信力があるショップであったため、その後の展開の後押しになった

☆ : 各事例におけるKSF
 ☆ : KSFに次いで重要な機能

インバウンド分野事例分析: 海外需要獲得の必要機能

成功例を見ると、外国人の視点で観光資源の開発から行っていったケースと、既存の観光資源や店舗を外国人のニーズに沿ってカスタマイズをし、マーケティングして成功したケースの2つが存在



単体案件リターン以外の意義のある投資

単体案件のリターン以外の波及効果を類型化し、この視点に沿って追加事例を調査

論点

CJ機構にとって、単体案件のリターンだけを得る投資だけでない、意義のある投資はなにか？

- 例：NARUTOが海外展開されることで、ラーメンも関心を持たれる等、メディア・コンテンツが展開されることで他カテゴリーと相乗効果を生んでいるのでは？

単体案件リターン以外の波及効果のある投資(仮説)

赤字：詳細調査を実施

分類

事例

a 他産業とのシナジー効果

- メディアコンテンツによる他産業の海外需要創出
- ライフスタイルの浸透による他産業の海外需要創出

● 韓国ドラマ × 食・ライフスタイル

- 「愛の不時着」等のヒットを通じて、食品や、化粧品・アパレルの需要が拡大

● トルコドラマ × ライフスタイル・インバウンド領域

- 「ヌール」が中東でヒットし、服、靴、アクセサリーや観光需要が拡大

● インドのヨガ・カルチャー × ライフスタイル・インバウンド領域

- ヨガ = インドのイメージを世界に普及しアパレルや観光需要が拡大

b 他企業(同産業)の海外進出促進効果

- 先駆的案件創出
- ロジスティック構築

● 一風堂(力の源HD)

- 一風堂が海外で成功することで他の日本のラーメン店をはじめとする外食産業が、海外進出を積極的に目指すようになった

● CLK COLD STORAGE

- ベトナムにおけるコールドチェーン構築で他企業の参入を促進

● 韓国の動画配信サービス：KOCOWA

- 韓国テレビ局がローンチし、自国コンテンツの配信を促進

c 政策的な意図を持った海外進出

- 発信力強化/特定のイメージ形成

● 中国放送局CGTNのアフリカ進出

- 無料放送等により、中国放送局の番組はアフリカにて視聴者数を獲得。中国への好印象の背景の一つと考えられている

● 国連のきかんしゃトーマスを通じたSDGsの広報活動

- きかんしゃトーマスと提携し新シリーズ26話中9話をSDGs関連のテーマに設定するとともに、ジェンダーバイアスを排除し世界に配信

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

海外需要獲得との親和性が高い先端テクノロジーとそれらを活かした生活関連サービス およびそのビジネスモデルについての調査

(1) 海外需要獲得に必要な政策支援領域に関する調査・分析・整理

業務内容

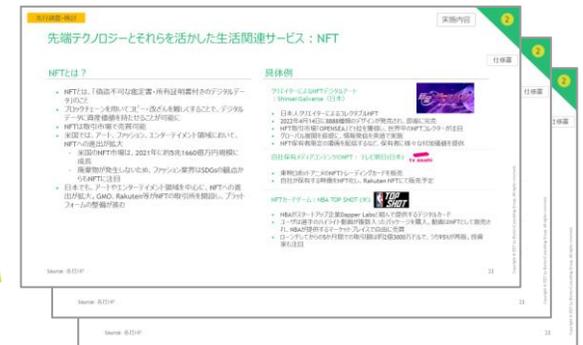
重点4分野における海外需要獲得との親和性が高い、デジタル技術をはじめとする先端テクノロジーとは何かを明らかにしたうえで、それらの先端テクノロジーを活かした生活関連サービスで、海外需要を獲得しているビジネスモデルについて、調査を行う

検討／アウトプットのイメージ

先端テクノロジーを活かした生活関連サービスの幅出し

先行調査・検討	実施内容			
参考) 先端テクノロジーとそれらを活かした生活関連サービス	仕様書			
ブロックチェーン (Web3.0)	1. メディア・コンテンツ分野 NFT (取引所・コンテンツサービス) • OpenSea(米) 等 • NBA Top Shot(米)、 Crypt Kitties(米)、 Stepn(米) 等	2. ライフスタイル分野 暗号資産 (取引所・通貨) • Binance(中) 等 • BTC, ETH, XRP 等 ブランド品の真贋証明 • LVMH(仏)	3. 食分野 食品トレーサビリティ • Walmart(米) 等	4. インバウンド分野 地域デジタル通貨 • ルーアコイン(日) 等 デジタル身分証/公衆衛生認証 • Zseung(韓) DNV GL(ノルウェー)等
XR (VR, AR, MR)	XR×ゲーム • ポケモンGO(日・米) 等 • BIOHAZARD(日) 等	バーチャル店舗 • 三越伊勢丹(日) 等 バーチャルメイク • ModiFace(仏) 等 VR内見 • SUUMO(日)	XR×飲食店 • menuR(日) 等	VR下見 • JAL(日)、ANA(日) 等
AI / Automation	AI楽曲作成 • Flow Machines (日) 等	自動運転車 • Tesla(米) 等 無人配送ロボ • Nuro(米) 等	味の数値化 • 幕田アメティ(日) 等 画像レシピ考案 • レシビアシスタント(日) 等	自動運転 × XR観光案内 • 凸版印刷(日) 等 自動運転船 • 三菱重工(日) 等
IoT	IOTゲーム • 巨怪互動(中) 等	スリープテック • Brainsleep (日) 等 ウェアラブルフィットネス • Oura Ring(フィンランド)、 Fitbit(米) 等	スマート冷蔵庫 • Family Hub(韓) 等	
その他		新素材 • Spiber (日) 等 Mindfulness • Headspace (英) 等	植物性代替肉 • Impossible foods (米) 等 3Dプリンター・食 • MOODLES(中) 等	

深掘り調査



- どんなビジネスモデルなのか
- どの程度のポテンシャルがあるのか
- 拡大に向けて、課題はあるか 等

先端テクノロジーを活かした生活関連サービスのポテンシャルと課題まとめ

	事例から得られた示唆	示唆のもと事例で使われている技術
ポテンシャル/ KSF	<p>NFT/メタバース/XR×ゲーム等の新市場/技術を通じて、日本のIPが海外へ展開する新しい成功例が生まれてきており、今後も機会は広がっていく見通し。 (特にNFT技術はコンテンツビジネスに直接影響するため、CJ政策として重要度も高い)</p> <ul style="list-style-type: none"> • NFTで新しいゲームやアーティストのコンテンツを展開する日本のゲーム会社 等 • Niantic社の技術とポケモンのIPを組み合わせることで世界的ヒットを起こした ポケモンGO 等 	<p>ブロックチェーン (Web3.0)</p> <p>XR (VR, AR, MR)</p> <p>メタバース</p>
	<p>なお、市場・ルールが形成されていないことも多く、調査・導入のやり方には工夫が必要</p> <ul style="list-style-type: none"> • まだ市場が形成されておらず、事前に消費者の反応を予測するのは難しい為、B版でユーザーの反応を見るような"市場調査・分析"方法が効果的 • 特に健康に関わるサービスは、エビデンス取得を通じた"法規制対応"が参入のため必要不可欠 	<p>AI / Auto-mation</p> <p>IoT</p> <p>XR (VR, AR, MR)</p>
課題	<p>他方で黎明期のため制度が追いつかず悪印象/評判が生まれていることが普及の障壁になっているのが現状。それに対し、"法規制対応・ロビイング"や、認知・啓発などに動いている事例も見られる</p> <ul style="list-style-type: none"> • NFTは、制度面が未整備な上、詐欺等の悪い印象も影響し、ユーザー/クリエイター共に参入は一部に留まる <ul style="list-style-type: none"> - 日本においては、弁護士事務所中心に、関係省庁などを巻き込みロビイング中 - 加えて、業界団体を組織して認知・理解を上げていく取り組みも実施 • メタバースを展開するには、知財、刑法(賭博罪等)、民法、税法等複数の論点が存在 	<p>ブロックチェーン (Web3.0)</p> <p>XR (VR, AR, MR)</p> <p>メタバース</p>

先端テクノロジーとそれらを活かした生活関連サービス：NFT

概要(Web3.0、及びその技術を活用したNFT)

Web3.0 (ブロックチェーン) Web3.0とは、ブロックチェーン技術によって構築される、国家や大手IT企業のサーバに中央管理されずに、利用者同士が情報や経済価値をやり取りする、分散型のWeb

- 代表的なサービス・技術として、暗号資産、NFT等が挙げられる

NFT NFT (Non-Fungible Token) とは、改ざんが難しいブロックチェーン技術を活用して、作者・所有者の情報がされているデジタルデータ

- コピーが容易なデジタル作品の唯一無性を証明できるように、転売等の取引履歴も追跡可能

NFTマーケットプレースを活用したNFT取引が急増

- 米国のOpenSea等、NFT取引のためのマーケットプレースが整備され、取引額が2021年に急増
- 日本では、GMO、Rakuten等がNFTマーケットプレースを開設

具体例

NBA TOP SHOT (米国)

- NBAがスタートアップ企業Dapper Labsと組んで提供するデジタルカード
- 1年足らずで売上高が7億ドルに達し、二次流通市場で高額な取引が行われている

OpenSea (米国)

- NFTの出品、購入、トレードが可能な、世界最大規模のNFTマーケットプレース
 - 月間のアクティブユーザは20万人超

新星ギャルバース (日本)

- 日本人クリエイターによるコレクタブルNFT
- 2022年4月に発売され即座に完売し、OpenSeaで1位を獲得した、注目度が高いNFT
- NFT所有者と作者が所属するコミュニティで、「ともに」アニメを製作することが目標

Nishikigoi NFT (日本：新潟県 山古志地域)

- 過疎化が進む地域の電子住民票を兼ねたNFT
- 国際的なデジタル住民を創出し、デジタル住民専用のコミュニティで、地域存続のアイデア等を募集

先端テクノロジーとそれらを活かした生活関連サービス：XR

XRとは？

現実世界と仮想世界を融合することで、現実にはないものを知覚可能とする技術の総称で、VR、MR、AR 等を含む

- VR (仮想現実)：仮想世界を現実世界のように体験できる技術
- MR (複合現実)：現実世界と仮想世界を複合させる技術
 - ARに比べて、現実世界との融合度が高い
- AR (拡張現実)：現実世界に仮想世界の情報を表示させる技術

国内市場の拡大が期待されている分野であり、メディア・コンテンツや観光分野への活用が活発

- XRは、デバイスの軽量化や5Gの普及等によって、市場の拡大が期待されている分野
- ゲームやテーマパークのアトラクション、映画等のメディア・コンテンツ分野や、企業や自治体による、観光分野への活用が活発化

具体例

ポケモン GO(日・米)

- ポケモンGOはNiantic社とポケモン社によって共同開発されたスマートフォン向けの位置情報ゲームアプリ
 - 150以上の国と地域で展開され、総ダウンロード数は10億超(2021年)
- AR(拡張現実)技術が使われ、ポケモンに近づくとカメラが起動し、カメラの映像の中にCGのポケモンが出現

大日本印刷 (日本)

- 印刷技術で培った、膨大な情報の処理能力や表現力を活かし、地域共創型XRまちづくりプロジェクトとして、バーチャル秋葉原をオープン
 - 秋葉原の街並みを仮想空間で再現
 - 実際の店舗をバーチャル店舗とし、ショッピングが可能にし、秋葉原の地域経済を活性化
- XRを活用した、周遊観光ゲームを開発
(『新すばらしきこのせかい×FIELD WALK RPG』)

京浜急行電鉄 (日本)

- VRゴーグルを装着しながらオーブントップバスに乗り、仮想空間の演出を楽しむバスツアー「XR観光バスツアー」を開発

先端テクノロジーとそれらを活かした生活関連サービス：メタバース

メタバースとは？

メタバースは「超」をあらわすメタと「宇宙」を表すユニバースを合わせた造語でインターネット上の3D仮想空間を表す

- ユーザーは、アバターと呼ばれる分身で参加し、コミュニケーションや、買い物・商品販売等の生活を行うことが想定されている
- オンラインゲームやSNSがルーツになるとも言われている

メタバース自体は、元からあった概念だが、NFTやXR等の技術の進化やコロナ禍のリモート化の進行により、より高度な実装が期待される

- NFTは、物理的実態がなく利用シーンが限られているが、メタバース内では、3D仮想空間で活用できることで、流通が促進されるとともに、価値の交換の基盤になる
- VR技術の進化も、メタバースへの没入度を高めるといわれている

メタバースは、マーケットは今後、高い成長率で巨大な市場になると予測されるが、構築には時間がかかる見込み

- 主な市場は①プラットフォーム、②コンテンツ(ゲーム等)、③デバイス(VRゴーグル等) であり、今後高い成長が見込まれる
- Facebookは構築の投資を進めるが、長期的な取り組みと認識
 - "メタバースは自社だけで構築できず、他社製品も必要。これらの製品の多くは、実現に10～15年かかる"

具体例

フォートナイト (Epic Games)

- フォートナイトはEpic Gamesが運営するオンラインゲーム
 - 2020年には登録ユーザーが3億5,000万人をこえている
- Epic Gamesは自社の未来の構想としてメタバースを語り、2021年、バトルの発生しないパーティーワールドを展開など、サービスを拡充し実装を進める

Sandbox (Animoca Brand)

- イーサリアムブロックチェーンを基盤とするメタバースプラットフォーム
 - ユーザーは仮想空間上の土地(LAND)を購入し、アイテム・ゲーム等を作成・NFT化し市場で取引できる
- 誰でもクリエイターになれるUGCプラットフォームを志向し、3Dゲームを作れるGame Maker等のシステムを提供

ゲーム：あつまれ どうぶつの森 (任天堂)

- どうぶつたちと交流する等、仮想世界での生活を楽しめるゲーム
- メトロポリタン美術館が「あつまれ どうぶつの森」用に40万点以上の収蔵作品画像をQRコードで公開した

オンライン会議：Horizon Workrooms (Meta)

- Facebookを運営するMeta社がリモートワークの普及に伴い開発
- VRゴーグルをつけることで複数人と同じ空間を共有しながら会議が可能
- アバターを通じて相手が目の前にいる感覚を持ちながら会議ができるため、リモートによるコミュニケーションの障壁を取り除くものとして注目されている

先端テクノロジーとそれらを活かした生活関連サービス：スリープテック

スリープテックとは？

SleepとTechnologyを掛け合わせた造語で、睡眠に対して、最新のIT技術を取り入れていくことを指す

- スマートウォッチ・スマートリング等のウェアラブル端末を駆使した、睡眠の質の可視化や起床時の不快感の低減など
- 日本は諸外国の中でも慢性的な睡眠不足が最も多い国に挙げられるなど、睡眠に関連する問題が山積している国の一つ

2021年のスリープテックデバイス・サービス市場は約4,600億円¹に達したという分析もあり、今後も成長が期待される分野である

具体例

ニューロスペース

- ニューロスペースは2013年に創業したSleep techベンチャーで睡眠センシング技術の開発や、それを生かした企業の健康経営支援などを行っている
 - 企業との共同開発という形で、多数のサービスをローンチ
- 自社の持つ技術・ナレッジを活用し、共同開発、及び、企業・自治体へのプログラム提供で収益を上げている

ブレインスリープ

- ブレインスリープとは2019年にスタンフォード大学教授で睡眠研究の第一人者である西野精治によって創業されたSleep techベンチャー企業
 - 2020年1月には睡眠に特化したメディアである"SleepediA"を開発
 - 同4月には「ズーランド」と呼ばれるD2C (Direct to Consumer) 事業を展開し、睡眠関連商品を販売

ロビット

- ロビットは2014年に創業し、人間が不快感を感じずに起床するためには、太陽光が重要という研究結果をもとに、目覚ましカーテン Mornin'を開発
 - Mornin'はカーテンに取り付けるデバイスで、アプリ上で設定した起床時間に合わせ、自動でカーテンを開閉。
 - それにより体内を自然に「起きるモード」へと変え、目は開いていても脳が眠っている「ウトウト脳 (睡眠慣性)」の状態を防止

先端テクノロジーとそれらを活かした生活関連サービス：フードテック

フードテックとは？

最新のテクノロジーを駆使することで、新しい形の商品や調理法を発見する技術のことで、以下が代表例

- 大豆を原料とした「大豆ミート」を中心とした「代替肉」
- 動物から取り出した少量の細胞を動物の体外で培養する「培養食」
- 肉や魚の代わりに昆虫を食べる「昆虫食」
- 3Dプリンタを使って食事を作る「3Dプリンタ食」 etc.

フードテック自体は以下の社会課題へとアプローチできることから注目を集めている

- 人口増加による食糧不足
- 栄養バランスに優れた食品や、食品の保存設備にアクセスできない環境にいる人々が抱える飢餓問題
- 家畜の飼育に大量の水などの資源が必要となることによる環境問題
- 動物愛護の観点から来る倫理面の問題 etc.

具体例

培養肉：SuperMeat（イスラエル）

- 2015年に設立された、培養肉の開発・生産を行う企業
 - 独自の細胞株を用いた培養肉の開発、レストランでの培養肉メニューの受容性試験等を実施
- 味の素等の国外の企業から出資を受ける
- 2023年には、アメリカに培養肉工場を建設予定

代替肉：Beyond Meat

- 2009年に設立された植物由来の人工肉を製造・開発する食品テクノロジー企業
- 世界各国に展開しており、代替分野のリーディングカンパニー
 - 世界に世界80カ国、12万の小売店や外食店で商品を販売
- 米国では、マクドナルド、バーガーキング等の外食チェーン店でBeyond Meatを使った商品を販売

その他：不二製油（日本）

- 脱脂後の大豆の中には豊富にプロテインが含まれていることから、油脂原料として使われた後の脱脂大豆に注目
- 初期にはインスタントラーメンのかやくの揚げを脱脂大豆から作成
- 新たにUSSという製法を確立、大豆からマヨネーズ、チーズ等の作成に成功
- これらの技術を応用し、植物油から豚骨スープやコンソメなどの風味を出した商品開発に注力

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

海外事例を踏まえた海外需要獲得に資する適切な政策支援手法についての調査・整理

(2)海外需要獲得に資する政策支援手法に関する調査・分析・整理

業務内容

海外諸国(10か国程度)における代表的な政策支援手法を踏まえながら、海外需要獲得に資する適切な政策支援手法に関する整理を行う

※特にレーターフェーズに対する政府の支援策の在り方について、海外需要獲得に限定されない事業化支援全体の観点から、現状の課題と取るべき方向性に関する論点整理を含む

※海外諸国における政策手法を調査する中では、天然資源の輸出等以外の収入を主な財源としているアジアの政府系ファンド(SWF)をはじめとする海外の政府系ファンドの調査を含む

検討／アウトプットのイメージ

海外政府による政策支援の事例

先行調査・検討	海外政府による、重点4領域における支援例				実施内容
<p>先行調査・検討</p> <p>海外政府による、重点4領域における支援例</p> <p>赤字：次頁以降参照</p> <p>仕書書</p>	<p>メタバースへの投資 メタ・コンテナー</p> <p>メタバースのエコシステム構築のために、専門企業育成、プラットフォーム実証、コンテンツの海外進出支援、専門人材育成に200億超を投資予定</p>	<p>ゲーミング施設への投資 インド</p> <p>世界的なバブルブレイクの上昇を憂い、国際ゲーミング施設を設立する際は、3年間資金援助</p>	<p>エコツーリズム企業への投資 カナダ</p> <p>エコツーリズム企業で、グランピングトレンドなど、グランピング施設への需要が増加したことを踏まえ、EKO NATURE Glamping社が建設するグランピング施設に投資</p>	<p>e-sports産業への投資 メタ・コンテナー</p> <p>「広域圏」は、競技場の建設、コンテンツの研究開発、大型競技大会の開催、有才能技術クラウの進出などに補助金を交付</p>	<p>6</p>
<p>金融面での支援</p>	<p>化粧品輸出企業への支援 ライセンス</p> <p>化粧品輸出専用企業には税制上の優遇措置あり</p> <p>海外でのブランド保護が必要な企業には、弁護士費用に政府資金を活用可能</p>	<p>国際社会にヨガ文化を宣伝 ライセンス</p> <p>モディ首相は「ヨガの日」を国連に採択させ、国際社会でのヨガのプレゼンスを向上。「ヨガの日」には、各国でイベントが開催される</p> <p>ヨガ、アーユルヴェーダなどの伝統医学を所統するアカデミーを設立し、文化を国際的に発信(セミナーの実施等)</p>	<p>オーツの業界団体への投資 インド</p> <p>オーツの流行により、オーツの需要が急増</p> <p>穀物輸出を拡大するため、3つの業界団体に対し、2年間で最大約440万ドルを投資</p>	<p>アニメーション企業への減税措置 メタ・コンテナー</p> <p>アニメーション企業に対し、企業の所得税と輸出入税の減税措置</p>	<p>6</p>
<p>事業面での支援</p>	<p>化粧品輸出企業への支援 ライセンス</p> <p>韓国国際貿易協会(KITA)は、製品の規格設定やパッケージングなどの細部に至るまで、市場参入プロセスの主要な側面を支援</p>	<p>国際社会にヨガ文化を宣伝 ライセンス</p> <p>モディ首相は「ヨガの日」を国連に採択させ、国際社会でのヨガのプレゼンスを向上。「ヨガの日」には、各国でイベントが開催される</p> <p>ヨガ、アーユルヴェーダなどの伝統医学を所統するアカデミーを設立し、文化を国際的に発信(セミナーの実施等)</p>	<p>旅行商品の共同営業 インド</p> <p>「カナダならでは」を追求したスタイルを、旅行会社と共に検討</p>	<p>e-sports人材の育成 メタ・コンテナー</p> <p>銀行政府は、銀行職業技術学院と共同でe-sports専攻を設営</p> <p>e-sportsを正式な体育種目として指定することで、e-sports選手を公務員として扱い、国家主催で人材を育成</p>	<p>6</p>



海外政府による重点4領域の支援例：韓国／韓国企業

支援例	支援内容
韓国政府による重点4領域の支援例	韓国政府による重点4領域の支援例

※海外需要獲得に現地されないレーターフェーズに対する支援の在り方の整理

参考) BCGは、以下フレームワークで様々な企業の事業立ち上げを支援
海外需要獲得に現地されないレーターフェーズに対する支援フレームワーク(例)

フェーズ1: 方針策定 / PMOの立ち上げ	フェーズ2: 事業計画の詳細設計	フェーズ3: Implementation
<p>PMOの基本方針策定</p> <p>PMOの役割</p> <p>PMOの組織設計</p> <p>PMOの役割</p>	<p>Value proposition, operating Modelの確定</p> <p>事業計画の詳細設計</p> <p>事業計画の詳細設計</p> <p>事業計画の詳細設計</p>	<p>事業計画の実行</p> <p>事業計画の実行</p> <p>事業計画の実行</p>

※海外政府系ファンドの調査

参考) 原油以外を原資とする政府系ファンド一覧

世界政府系ファンド 順位	運用資産額(100億ドル)	ファンド	運用資産(100億ドル)	原資
1	約1,340	スウェーデン政府系年金基金	約1,340	原油
2	約1,220	中国投資有責任基金	約1,220	外貨準備金等
3	約730	クウェート	約730	原油
4	約670	アラブ首長国	約670	原油
5	約620	カタール	約620	原油
6	約580	香港金融機構投資基金-トップ4	約580	外貨準備金等
7	約570	シンガポール	約570	外貨準備金等
8	約440	シンガポール	約440	外貨準備金等
9	約400	カタール	約400	原油
10	約340	中国投資有責任基金	約340	外貨準備金等
11	約290	タイ	約290	原油
12	約240	トルコ	約240	外貨準備金等
13	約240	アラブ首長国	約240	原油
14	約200	韓国	約200	外貨準備金等
15	約180	ロシア	約180	原油

調査対象10ヶ国・地域一覧

以下の10カ国・地域の重点領域の政府支援策を調査。なお、調査対象としてメディア・コンテンツは必須とし、他は各国の重点的な取り組みがあればとりあげている

		対象となる重点4領域			
		メディア・コンテンツ	食	ライフスタイル	インバウンド
① 韓国		✓			
② 中国		✓			
③ ドイツ		✓			
④ イギリス		✓			
⑤ 台湾		✓		✓	
⑥ フランス		✓		✓	
⑦ インド		✓		✓	✓
⑧ シンガポール		✓	✓		
⑨ アメリカ		✓			✓
⑩ トルコ		✓			✓



海外政府による重点4領域の支援例：韓国 (1/2)

支援の背景/目的

コンテンツ産業の他産業への波及効果や雇用の誘発効果に着目。IMF危機からの経済再建の原動力とするため、国家として重点支援

- 製造業やサービス業と比較し、コンテンツ産業は、他産業への波及効果が大きい産業であるとし、政府として国内の産業基盤育成に向け、法制度や支援制度を整備
- コンテンツ関連産業による雇用創出にも期待

2009年には、コンテンツ産業のさらなる発展のために、韓国コンテンツ振興院を設立し、海外輸出支援強化

- 政府の複数機関に分散した機能を一本化する形で韓国コンテンツ振興院を設立
- コンテンツ産業の基盤育成、未来成長力の確保、社会的価値の向上が目標
- 韓国の人口は約5,200万人と市場が小規模であるため、コンテンツ産業は海外進出に積極的

代表的な支援策

金融面の支援

メディア・コンテンツ

新興市場への輸出時のローカライズ費用の支援【韓国コンテンツ振興院】

- 字幕や吹き替え等の費用を支援

映画製作費の補助【韓国映画振興会】

- 輸出する韓国映画に対し、製作費の50%を融資

コンテンツを輸出する中小企業に対し、保証を提供【韓国コンテンツ振興院】

- 輸出契約が進行中/完了、若しくは契約に準ずる輸出計画が準備された中小企業に対し、輸出資金の保証を提供

商業的成功可否が読み切れない中小製作会社の作品や自主製作の作品に対し、補助金の提供や投資を実施【韓国コンテンツ振興院】

- 企画段階から助成金を提供
- 自主製作アニメ・映画に投資するために、約470億円規模のファンドを設立

無形資産の価値評価センターを設立し、コンテンツ産業への投資を呼び込む【文化体育観光部】

- 優秀なコンテンツを有する中小企業でも、担保がなく、投資を呼び込めない状況を改善を企図
- コンテンツプロジェクトの事業化によって発生する経済的価値を価格、等級、点数で算出する、コンテンツ価値評価センターを設立
 - 価値評価を通じて、5億ウォンの投資を受けた企業もあり



海外政府による重点4領域の支援例：韓国 (2/2)

代表的な支援策

事業面の
支援

メディア・コンテンツ

コンテンツ産業の基盤強化支援【韓国コンテンツ振興院】

- 小規模な制作会社が個別に持つことが難しい高価な先端コンテンツ制作システムを構築し、共同利用可能とする
- 人材育成を支援
 - 国立の教育機関を設立
 - 公募・表彰制度を充実
 - 育成した人材を維持するために、就職の支援や、労働環境の改善に取り組む

現地事務所やシステムを介した、海外進出戦略の立案支援【韓国コンテンツ振興院】

- 海外市場の情報を提供
 - 海外市場の分析結果や見本市情報を提供するシステムを構築
 - 現地事務所を世界7ヶ国8都市（日本、中国、米国、フランス、UAE、インドネシア、ベトナム）に設置し、現地主要企業へのヒアリングを通して情報を収集
- 海外市場の情報やビジネスマッチングの機会を提供するシステム上で、法律や知財の専門家に無料相談も可能
- 見本市やシステム構築を通じた、現地パートナーとのマッチング機会の提供

韓流の定着に向けた、情報分析・戦略立案【韓国コンテンツ振興院】【韓国国際文化交流振興院】

- 輸出済コンテンツに対する現地の反応を分析するシステムを構築（韓国コンテンツ振興院）
- アンケート等を通して、進出済みの国における韓流の定着状況の情報収集及び分析。波及効果を測定し、効率的な進出戦略に活用

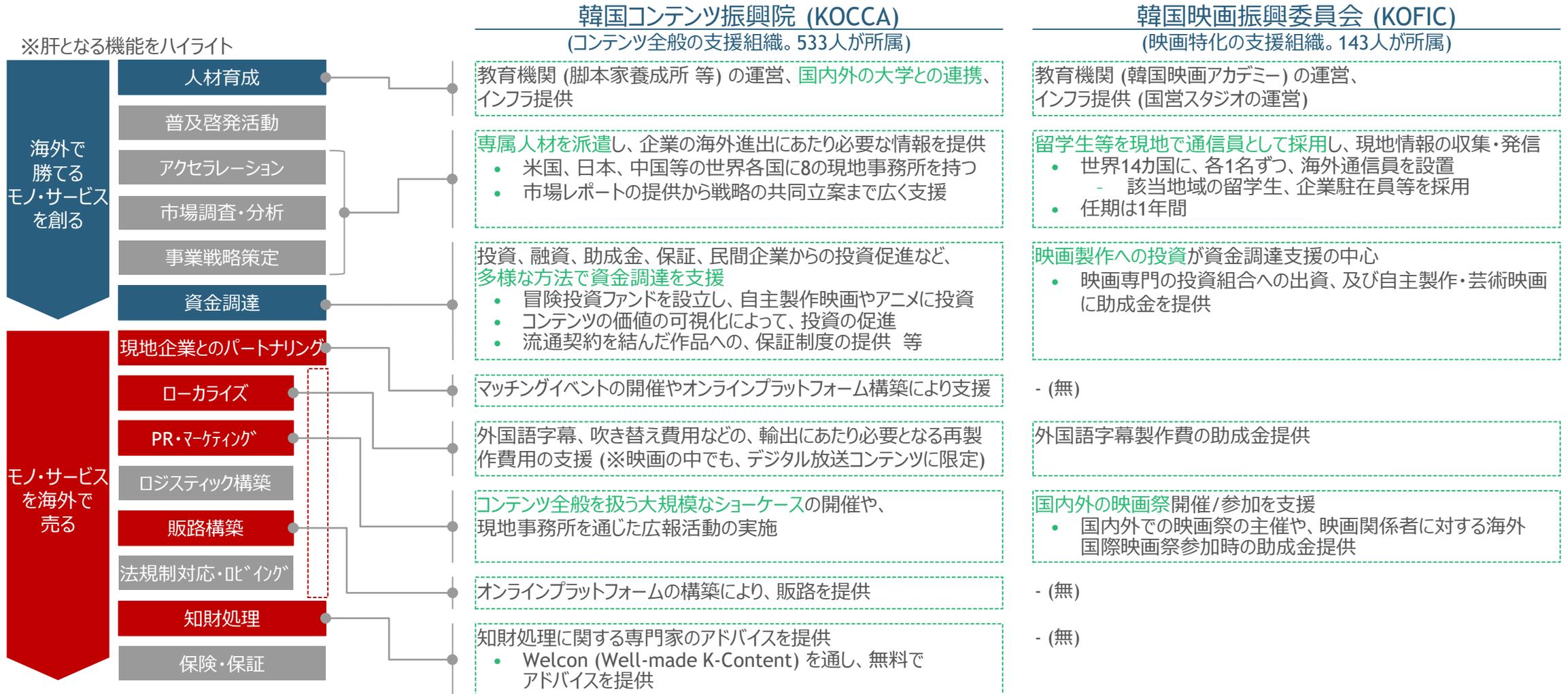
新興市場の開拓支援【韓国コンテンツ振興院】【韓国国際文化交流振興院】

- 新興市場に対し、文化ODAとして、コンテンツの提供やメディア整備支援等を実施
 - 文化ODAとして、韓国コンテンツを安価/無償で提供
 - 新興市場における文化産業発展に必要なメディア整備の支援や、コンテンツ人材の育成支援



韓国のメディア・コンテンツ領域の政府支援内容まとめ

韓国政府はメディア・コンテンツに必要な支援機能を主にKOCCAが抑えており、事業面の手厚さや資金提供の多様性が特徴。加えて、映画領域においては、作品に対しリスクマネーを提供するKOFICも支援プレイヤーとして存在





海外政府による重点4領域の支援例：中国

支援の背景/目的

中国のイメージを改善するため、ソフトパワーを強化する戦略を掲げ、2006年にアニメーションを国家的な優先課題と定義

- 知的財産権を持つことの、発展における重要性を認識
- 諸外国のアニメ産業の下請けである「世界の工場」ポジションから、知的財産を持つクリエイターポジションへの転換を目指す

競争力のあるアニメ作品の製作、クリエイティブ人材の育成、国際的な影響力のあるブランド創出を支援

(2011-15の目標ベース)

- 3～5ヶ所のアニメ産業団地を建設
- 年間5,000時間のアニメコンテンツと30本のアニメ映画を製作
- 国際的な影響力を持つ国内アニメブランドと企業を5-10社育成
- アニメ産業の有名な展示会ブランドを3～5社設立

代表的な支援策

金融面の支援

メディア・コンテンツ

アニメ制作会社への税制面での優遇措置

- アニメ制作会社に対し、売上に課した税金の一部の返還措置や、税率の引き下げを実施
 - 輸出作品は、さらなる税制面での優遇を受けることができる

輸出した映画の成果に応じて報奨金を提供

- 海外での興行収入が一定以上に達した場合、報奨金を提供

アニメの量に応じて助成金を提供【各地域政府】

- 放送した時間 (分数) とチャンネルのネットワーク規模に応じて助成金を提供

事業面の支援

メディア・コンテンツ

メディアコンテンツのビジネスマッチング支援【科学技術部】

- 国際的な展示会を開催し、ビジネスマッチングやPRの機会を提供

アニメ産業団地を建設し、アニメ人材の育成・集約

- アニメ関連企業を集約したアニメ産業団地を政府が建設
 - 例) 杭州政府は、団地に入居する企業に対し、家賃の補助、共有の設備の建設、政府によるベンチャー企業との交渉等の支援を提供



海外政府による重点4領域の支援例：ドイツ

支援の背景/目的

雇用創出のため、2007年に「文化・クリエイティブ産業の振興に対するイニシアティブ」を発表し、国としてクリエイティブ産業の支援を開始

- ドイツでは2004年には失業率が10%を超え、雇用の創出が最優先事項となった
- 2007年にドイツ連邦経済エネルギー省は、「文化・クリエイティブ産業の振興に対するイニシアティブ」を発表し、音楽産業、映画、ブロードキャスト等の11の産業分野に支援を提供開始

特に映画産業は、他分野に対して付加価値や雇用を生み出す産業として、重点的に支援

- ドイツ連邦経済エネルギー省は2017年に「ドイツの映画産業の経済的意義」を発行
 - 2014年の、国内総生産に対する映画産業の貢献度は約136億ユーロ、映画産業の従事者は16.1万人
 - 映画祭、フィルムパーク、映画ロケ地等により、観光業への波及効果があり、映画産業はドイツ経済に正の影響を与えている

代表的な支援策

金融面の支援

メディア・コンテンツ

映画製作に対し、融資や補助金を提供【映画支援機構】

- 国内外の製作会社に対し、作品の大部分がドイツ語/ドイツ語吹き替えであること、ドイツ/EUの製作会社が関与していること等を条件とし、長編映画製作に対して、1作品あたり上限100万€ (約1億3,800万円) を融資
- 動員を予測され、映画賞の獲得や映画祭への参加が見込まれる長編映画製作に対して、返還不要の補助金を、1作品あたり上限200万€ (約2億7,600万円) を支給
- 短編映画、脚本に対しても、一定の条件を満たした作品に対し、返還不要の補助金を支給

配給会社に対し、融資や補助金を提供【映画支援機構】

- 国内の配給会社に対し、配給・興行に関わる費用 (マーケティング費、デジタルシネマパッケージ費¹、映画祭への応募費等) を支援
 - 一定の動員を獲得した作品に対しては、配給・興行に関わる費用の50%を上限とする、返済不要の補助金を提供
 - 動員に関わらず、1作品あたり上限60万€ (約8,300万円) の融資を提供
- 他、ドイツ映画支援基金による映画プロデューサーや、製作を委託されているスタジオ等に資金提供を行い、映画に対して幅広い金銭的支援を提供

1. 撮影から上映まで一貫してデジタルデータを用いる上映方式
Source : 各種公開資料; BCG分析



海外政府による重点4領域の支援例：イギリス

支援の背景/目的

製造業の衰退により、新たな雇用創出が必要な中、クリエイティブ産業を重点産業と定義

- 英国では、製造業が急激に衰退し、新たな雇用の受け皿の創出が急務になった
- 新たな雇用を生み出し、英国全体の経済発展の原動力として、クリエイティブ産業を重視

雇用創出、外貨獲得、観光誘致を目的とし、産業基盤強化を推進

- 文化政策として、クリエイティブ産業を定義づけ、一つの産業セクターとして認識を定着させる
- 輸出政策として、クリエイティブ産業の海外展開を支援
- イギリスのイメージを刷新する広報外交を実施

代表的な支援策

金融面の支援

メディア・コンテンツ

2023年までにクリエイティブ産業の輸出を50%増加する目標のもと、クリエイティブ産業に資金を提供【クリエイティブ産業評議会】

- クリエイティブ・ビジネスのライフサイクルに関し、1億5,000万ポンド投資予定文化開発基金に2,000万ポンドを提供
- UKゲーム基金に150万ポンド提供し、ゲームを開発する中小企業を支援

事業面の支援

メディア・コンテンツ

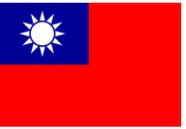
"GREAT BRITAIN CAMPAIGN"

【外務省】【国際通商省】【観光庁】【英国文化振興会】

- 1億1,350万ポンドを投じ、"XXX IS GREATのキャッチコピーを使用し、貿易、投資、観光、教育等複数の分野でプロモーションを実施

クリエイティブ人材創出のための人材育成【ビジネス・イノベーション・技能省】

- 社会人に対し、クリエイティブ産業に就職するための技能研修を提供
- 産学連携により、クリエイティブ産業に必要なスキル開発を学校で実施



海外政府による重点4領域の支援例：台湾

支援の背景/目的

文化面でアジアにおける存在感を発揮するために各種施策を実施

- 面積が狭く、鉱物資源に恵まれない国家事情が背景
- 高度な社会的価値観や文化等のソフトパワーによって、外交において存在感を発揮していくことを目標とし、2012年には文化関連事業を文化部に一本化
- 文化部が中心となり、ソフトパワーに関わる政策を遂行

デザイン産業を重要戦略と位置づけ、台湾デザイン研究院を設立し、デザイン産業を振興

- 企業や政府が情報発信を効果的に行うための手段として、デザインに力を入れ始めていることが背景

代表的な支援策

金融面の支援

メディア・コンテンツ

Netflixとの共同製作に対し、助成金を支給【文化部】

- 2017年に、Netflixと台湾の監督・映像製作会社の共同製作作品に対し、補助金3,000万元（約1億1,200万円）を支給

事業面の支援

メディア・コンテンツ

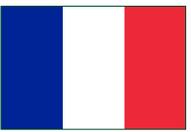
国際市場にルートを持つプラットフォームと共同で会社を設立【文化部文策院】

- 海外コンテンツを台湾に配信する事業者と共同で、映像製作会社を設立
- 事業者が持つ国際市場のルートを活用し、台湾作品の輸出を目指す

ライフスタイル

現地人材を活用し、現地に受け入れられやすい商品設計やPRを支援【台湾デザイン研究院】

- 台湾産の原材料を使用している食品を毎年10社選出し、イノベーションプロジェクトを推進
 - 食品企画経験が豊富な現地人材を、アドバイザーとして招聘
 - アドバイザーは日本人の目線で、海外進出時のパッケージ、ロゴデザイン、商品サイズ、プロモーション等についてアドバイスを提供
 - 現地人が"台湾らしさ"を感じる素材を取り入れ、ローカライズしながらも、台湾らしさを重視
- 参考) 食品を現地でPRする際は、台湾の雑貨や日用品も展示・販売し、"商品の背景にあるストーリーや台湾の人たちのライフスタイルも合わせて紹介している" (台湾デザイン振興院 日本駐在マネージャー崔慈芳氏)



海外政府による重点4領域の支援例：フランス (1/2)

支援の背景/目的

コンテンツ、食、インバウンド領域は、GDPや雇用創出等へのインパクトを期待され、政府が定める優先輸出部門の中に入っている

- 「よりよい娯楽と教養」(GDP3%/雇用100万人)
 - 3億ユーロの貿易黒字
 - 国内への経済波及効果325億ユーロ
- 「よりよい食生活」(GDP3.5%/雇用140万人)
- 「フランス流観光」(GDP7%/雇用200万人)
- 他、4部門

2015年にビジネスフランス(フランス貿易投資庁)を設立。輸出促進やイメージ向上などのMissionを担う

- 中小企業の輸出支援
- 経済国としてのイメージの向上
- フランス企業や国土(特に地方)の魅力を発信し、仏への国際投資を促進

ビジネスフランスは2015年から、海外ビジネス促進を目的に"Creative France"キャンペーンを展開

代表的な支援策

金融面の支援

メディア・コンテンツ

映画製作への助成金を提供【フランス国立映画映像センター (CNC)】

- 総額6,630万ユーロ(約96.4億円)の助成金を提供¹

映画の海外プロモーション費を一部支援【CNC】

- 海外での作品上映・配信の権利を販売する事業者に対し、権利者から権利を取得する際に必要となる費用の一部を支援
- 脚本の翻訳、吹き替え、字幕製作等のローカライズや、海外でのPR費用の一部を支援

ライフスタイル

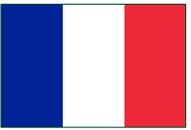
ヘルステック分野の中小企業への投資【公的投資銀行 (BpiFrance)】

- BpiFranceは、ヘルステック分野の25社に投資

ヘルステック分野等の中小企業に貿易保険を提供【公的投資銀行】

- BpiFranceは、ヘルステック分野等の先端技術に関連するスタートアップ向けの輸出信用機関として機能
 - 輸出信用の提供
 - 無保証貸付の実施

1. Sourceは日本芸術文化振興会『フランスにおける映画振興に対する助成システム等に関する実態調査 報告書』 p.19
Source : 各種公開資料; BCG分析



海外政府による重点4領域の支援例：フランス (2/2)

代表的な支援策

事業面の
支援

ライフスタイル

ビジネスマッチングの支援【フランス貿易投資庁】

- インテリア分野、アパレル分野、ヘルスケア分野のビジネスマッチングイベントを開催

アクセラレータープログラムの提供【フランス貿易投資庁】【BpiFrance】

- 日本・韓国への進出を目指すヘルスケア部門の企業に対し、アクセラレータープログラムを提供
 - 日本・韓国市場の特徴を情報提供
 - フランス貿易投資庁の現地事務所が、輸出を目指す企業とビジネスプランを共に検討

"Creative France"キャンペーンを実施【フランス貿易投資庁】

- フランスのクリエイティビティをPR
 - 自国の技術、ファッション、文化、料理などのフランスのイメージを世界に広げるためのキャンペーンを実施

アパレル分野への人材育成【フランス服飾開発推進委員会】

- 若手デザイナー支援のためにコンテストを開催
- 受賞者に対し、約3,380万円の賞金に加え、大手ブランドからのビジネスコーチングや、有名百貨店及びネットの販路拡大の機会を提供

無形文化財ラベル制度により、政府の"お墨付き"を付与【経済財務省】

- 卓越した技術をもつ企業に対し、優れた"Made In France"を示す企業として、無形文化財ラベル (EPVラベル) ¹を付与
- 認定された企業は商品の宣伝に活用

化粧品分野のビジネスマッチングプラットフォームの構築【フランス貿易投資庁】

- 日本のバイヤーとフランスの化粧品産業をマッチングするサイトを設立

1. フランス政府が、フランス文化の伝統の継承と雇用の分野で大きな役割を果たしている企業に発行する認定書
Source : 各種公開資料; BCG分析



海外政府による重点4領域の支援例：インド

支援の背景/目的

インドでは、映画産業が発展しており、製作本数は世界1位である

- インドでは、テレビ普及率の低さにより、映画は重要な娯楽であり、需要が高い
- 国内で使用される複数の言語で映画が製作されるため、製作本数が多い

ソフトパワー外交での活用のため、インド政府は、映画産業のさらなる発展、及びグローバル化を支援

- インドの情報・放送大臣は、映画はソフトパワーとして国家ブランディングの取り組みに大きな役割を果たすことができると発言
- さらに、公共外交促進のために、官民パートナーシップによるグローバル化を進める方針を発表
- 映画賞に「ソフトパワー振興に寄与する映画」の κατηγοリーを導入することも提案しており、積極的に映画をソフトパワーとして活用する見込み

モディ政権は、医療費の削減やソフトパワーとしての活用を目的とし、アーユル・ベーダやヨガ等の伝統療法産業を振興

代表的な支援策

金融面の支援

メディア・コンテンツ

各種インセンティブの付与や出資制限の解除により、海外の映画製作会社からの投資を促進【情報放送省】【連邦内閣】

- インドにおいて映画を撮影する海外の映画製作会社に対し、260万ドルを上限とし、製作費の30%の払い戻しを実施
- 映画製作において、メンバーの15%以上をインド人とした場合、最大65,000ドルまで追加でインセンティブを付与
- 2002年に、映画への海外企業の出資上限を撤廃

事業面の支援

メディア・コンテンツ

行政が教育機関を設立し、人材育成支援【情報放送省】

- 情報放送省が映画製作者養成機関を1960年に設立。独立機関に改組後も、インド政府が資金援助

ライフスタイル

伝統療法産業の輸出に向け、品質保証制度を整備予定

- 一定の品質を満たした製品に「アユシュマーク」を付与することで、伝統療法関連商品の海外での信頼を獲得し、輸出拡大を狙う
- 参考) 認定制度導入により、伝統療法産業の統制を図る

インバウンド

伝統療法を受けることを目的とする訪印外国人向けの特別ビザを発行予定

- 伝統療法も医療ビザの対象内とすることで、訪印外国人に利便性を提供



海外政府による重点4領域の支援例：シンガポール

支援の背景/目的

農地面積が狭く、食料自給率の向上が国家的課題

- 農地面積が狭いため、食糧自給率は10%未満

食料自給率向上の1つの解決策として、フードテックに注力

- 政府は、食料自給率を2030年までに30%に引き上げる政策「30×30」を展開
 - 代替肉製造等のフードテック分野を自給率引き上げのための重要手段として、政府としてバックアップ
 - アジアのフードテックハブとなることを目指し、外国企業を積極的に誘致。研究開発から生産・販売まで一貫して支援

代表的な支援策

金融面の支援

メディア・コンテンツ

国営メディア企業への投資【Temasek】

- SWFであるTemasekを通して、テレビ、映画製作などを行う国内企業 MEDIACORPへ出資 (100%)

食

フードテック分野への投資【Temasek】

- シンガポール科学技術研究庁の研究機関と共同で、2021~2024年にかけて、フードテック分野に3,000万シンガポールドル (約25億円) を投資
- 2013年~2018年にかけて、食糧生産・代替食品事業に対し、合計80億米ドル (約9,100億円) 以上を投資

事業面の支援

食

規制の緩和により、海外のフードテック企業を誘致【食品庁】

- 2020年に、世界で初めて、培養肉の販売を承認

研究インフラを整備し、フードテック企業の誘致・設立支援【Temasek】

- 自前の研究施設を持たない新興企業も利用できるように、実験室やテストキッチンを備えた研究センターを設立

ビジネスイベント開催の支援【通商産業省】【政府観光局】

- ビジネスイベント開催者に、会場確保、政府・企業パートナーの紹介、出入国手続きの簡素化等の支援を提供



海外政府による重点4領域の支援例：アメリカ

支援の背景/目的

国際収支が黒字である観光業は、重要領域

- 国際収支が慢性的に赤字状態である米国では、黒字である領域の観光分野は重要領域

9.11以降の米国旅行離れを回復するため

政府が支援組織を発足

- 2009年に「旅行推進法」を定め、2011年に政府観光局にあたる組織「ブランドUSA」を設立
 - 米国商務省監督下の組織
 - 旅行促進ファンド (ESTA¹ 申請料が財源)、及び民間からの現金・現物寄付で運営
 - 9.11以降の米国の入国管理政策に関する諸外国の誤解の解消や誘致活動を通し、アメリカへの訪問客の増加、訪問客による消費の増加、雇用機会の創出を目指す

映像製作の空洞化解消のために、政府支援を開始

- 民間企業主導での映画産業振興を掲げ、政府としての支援は従来手薄だった
- 2000年頃から諸外国政府による映画製作支援により映画製作現場が他国に移る空洞化現象が発生したため、支援開始

代表的な支援策

金融面の支援

インバウンド

COVID-19対応として、資金を7億5,000万ドルの資金提供【EDA】

- 各州が、安全な旅行体験を提供するために、観光業のマーケティング、インフラ、雇用等に投資に活用するための助成金を5億1,000万ドル提供
- 特にCOVID-19の影響を受けた地域が、将来的に観光業及び地域の経済を回復するために2億4,000万ドルを提供

事業面の支援

インバウンド

アウトソースやパートナーシップの活用、及び綿密な効果測定により、効果的なPRキャンペーンを実施【ブランドUSA】

- 国内外の実績のあるマーケティング会社 (JWT等) などに積極的にアウトソースし、BtoB、BtoCのプロモーションを実施
- 現地メディア等とパートナーシップを締結し、共同でプロモーションを実施
- 旅行者の意思決定プロセスそれぞれに対しKPIを設定し、効果測定を実施

観光産業の経済貢献度の可視化【商務省 トラベル&ツーリズム・オフィス】

- 観光産業の経済的貢献度を評価するための統計システムの管理、および情報発信

メディアコンテンツ

州単位での、映画製作への税優遇措置

- 例えばカリフォルニア州では、カリフォルニア州内の商品、サービス、人件費が製作費の75%を占める場合、税額控除を認定
 - 参考) 商務省の国際貿易局は、海外進出を目指す企業に、海外の配給会社や共同製作プロジェクトの紹介、著作権保護等を実施



海外政府による重点4領域の支援例：トルコ

支援の背景/目的

各地域からのアクセスの良さや豊富な観光資源により、観光業が伝統的に発達

- 政府主導で観光基盤が整備される前から多数の観光客が訪問

慢性的な貿易赤字を埋める重要な外貨獲得手段として、観光産業を重要産業に位置づけ

- 2007年に「トルコ観光戦略2023」を策定し、観光産業の基盤強化を本格的に開始
- 観光産業は、現在、サービス業の収入の9割を占め、世界6位の訪問者数を持つ巨大セクターに発展

ドラマはヒット作をきっかけにインバウンド等他産業への波及効果が見られたため政府が支援も開始

- テレビドラマ『ヌール』が中東地域でヒットし、ドラマに登場するエリアへの来訪数が拡大
- 2010年に、チャラヤン経済相は、トルコ製品売り込みのチャンスととらえ、テレビドラマを使って戦略的にトルコ製品・ライフスタイルを売り込む方針を発表
- 2012年より、映画・ドラマを含めた4産業の輸出に5年間で1億ドルの助成金交付

代表的な支援策

金融面の支援

インバウンド

プロモーション予算の引き上げ【トルコ観光広報・開発庁】

- 2018年は1,800万ドルだった海外プロモーション費を、2019年には7,200万ドルに引き上げ

メディア・コンテンツ

ドラマ製作の補助【文化観光庁】

- 海外プロモーションに資する国内作品、若しくは海外との共同製作作品に補助金を提供

事業面の支援

インバウンド

重点地域からのアクセス改善【トルコ観光広報・開発庁】

- 航空会社と連携し、重点地域である日本、インド、中国、韓国との直行便を整備・拡充

国内外の観光業従事者に無料トレーニングを提供【トルコ観光広報・開発庁】

- 国内外の旅行会社、ツアーオペレーター、旅行ガイド等を対象とし、トルコの観光資源について学ぶことができるオンライントレーニングを無料で提供

セーフ・ツーリズム認証制度の構築【トルコ観光広報・開発庁】

- 世界に先駆けて、宿泊、飲食、運輸サービスを包括した、COVID-19対策の認証制度を設立

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- ▶ e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

SWFは政府保有のファンド全般を指し、運用資産額で上位のファンドは1兆ドル超の規模

ソブリン・ウェルス・ファンド (SWF) の概要と主要プレイヤー



IMFによるソブリン・ウェルス・ファンドの定義

SWFは、特定のマクロ経済的な目的を追求するために存在する、政府が所有する投資ファンドである

世界の政府系ファンド 運用資産額トップ15

■ : 原油以外を原資とするファンド

順位	国/地域	ファンド	運用資産(ドル)	原資
1	ノルウェー	ノルウェー政府年金基金	約1.34兆	原油
2	中国	中国投資有限責任公司	約1.22兆	外貨準備金等
3	クウェート	クウェート投資庁	約7379億	原油
4	アブダビ首長国	アブダビ投資庁	約6979億	原油
5	サウジアラビア	パブリック・インベストメント・ファンド	約6200億	原油
6	香港	香港金融機関投資ポートフォリオ	約5889億	外貨準備金等
7	シンガポール	シンガポール政府投資公社	約5780億	外貨準備金等
8	シンガポール	テマセク・ホールディングス	約4844億	外貨準備金等
9	カタール	カタール投資庁	約4500億	原油
10	中国	中国国家社会保障基金	約4474億	外貨準備金等
11	ドバイ	ドバイ投資公社	約3017億	原油
12	トルコ	トルコ・ウェルス・ファンド	約2941億	外貨準備金等
13	アラブ首長国連邦	ムバダラ・ディベロプメント・カンパニー	約2845億	原油
14	韓国	韓国投資公社	約2010億	外貨準備金等
15	ロシア	国民福祉基金	約1826億	原油

SWFの基本情報/目的の一覧

	CIC	シンガポール政府投資公社	香港金融管理局投資ポートフォリオ
概要	保有国/地域 中国	シンガポール	香港
沿革/特徴	<ul style="list-style-type: none"> • テマセク・ホールディングスをモデルとし、2007年に設立 • 保有する外貨準備高を効率的に運用し、許容可能なリスク範囲内で、株主のために最大のリターンを追求 	<ul style="list-style-type: none"> • 1981年に設立 • 外貨準備高を運用することが設立目的 • 世界各国に分散投資を行い、日本含む世界10カ国にオフィスを持つ <ul style="list-style-type: none"> - テマセクと異なり、シンガポールへの投資を実施していない点が特徴 	<ul style="list-style-type: none"> • 1935年に設立 • 香港ドルの通貨価値を安定させるために、外貨準備高を運用 • 資産の保全を運用方針の中心に据え、低リスクの運用を実施
運用資産残高/ 主な投資先	1.22兆USD (世界2位) <ul style="list-style-type: none"> • 国別: アメリカ57%、アメリカ以外の先進国31%、新興国12% • 産業別: IT20%、消費財14%、金融13% 等 	6,900億USD (世界5位) <ul style="list-style-type: none"> • 国別: アメリカ34%、日本を除くアジア26%、ヨーロッパ9%、日本8%、イギリス5%、ラテンアメリカ3%、その他15% 	5,889億USD (世界7位) <ul style="list-style-type: none"> • 資産の約半分は流動性の高いUSD建ての資産 (Backing Portfolio) とし、残り債券、株式市場等に投資
直近のパフォーマンス	2020年の海外ポートフォリオの収益率は14.1%	2021年の20年累計収益率は4.3%	2021年の収益率は4.1% <ul style="list-style-type: none"> • ※戦略的ポートフォリオ¹を除く
目的			
収入多様化/ 予算標準化		✓ 景気後退時の緩衝材として、外貨準備高を保有・運用	✓ 通貨・経済の安定性を維持するために、十分な流動性を確保
将来世代の 財産	✓ 許容リスク範囲内で最大の収益を追求 (CIC International ,CIC Capital)	✓ 多様な投資先及びポートフォリオで、外貨準備高を長期運用し、収益を最大化	✓ 低リスク運用によって、将来世代に資産を保全
国家資本の管理	✓ 中国銀行/中国工商銀行などの政府系金融機関を管理 (Central Huijin)		
経済発展の 促進			
G2Gの 関係構築	✓ 多国籍ファンドの設立による政府間の協力関係の推進 (CIC Capital)		

1. 政府が取得している、香港証券取引所の株式
Source : 各種公開資料、BCG分析

SWFの基本情報/目的の一覧

	テマセク・ホールディングス	全国社会保障基金	トルコ・ウェルス・ファンド
概要	保有国/地域	中国	トルコ
	シンガポール		
沿革/特徴	<ul style="list-style-type: none"> 1974年に35の政府保有アセット管理を目的に設立 <ul style="list-style-type: none"> その後、国営企業の民営化を推進 2002年からは、機関投資家として海外や成長領域からのリターン獲得を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 2000年に設立 高齢化が進む中国において、公的年金の運用のために設立 国務院が承認した範囲において、直接投資及び専門投資機関への委託を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 2016年に設立 戦略的な投資を行うSWFであり、大規模な公共プロジェクト、国際競争力獲得を目指す企業、石油等の戦略的に重要な分野、先見性のあるプロジェクト等に投資
運用資産残高/ 主な投資先	4,969億USD (世界8位) <ul style="list-style-type: none"> 産業別: 金融24%、TMT 21%、輸送19% 等 国別: 中国27%、シンガポール24%、アメリカ20% 等 	4,474億USD (世界10位) <ul style="list-style-type: none"> 国内外の株式、プライベート・エクイティ、不動産等に投資 ※詳細は非公開 	2,941億USD (世界12位) <ul style="list-style-type: none"> 産業別: 金融79%、輸送9%、エネルギー7%、TMT 4% その他 1%
直近のパフォーマンス	過去10年で、2,760億シンガポールドルを投資し、NPV ¹ が1,880億シンガポールドル増加	2020年の投資収益は584億USD、収益率は15.8%	2019年の収益は88億5,400万TL (トルコリラ)、2020年の収益は103億4,800万TL
目的	収入多様化/ 予算標準化	 社会保障基金の財源不足に備え、流動性を重視し、国内株式・債券に投資	
	将来世代の 財産	 機関投資家として収益を最大化	 投資によって国際競争力を持つトルコ企業を育て、将来世代に強固な経済を残す
	国家資本の管理	 政府保有アセット管理を目的に設立 (※近年は海外投資が多く役割が薄れる)	
	経済発展の 促進		 戦略的に重要なセクターや先見性のあるプロジェクト等に投資し、経済発展に貢献
	G2Gの 関係構築		

1. Net Portfolio Valueの略
Source : 各種公開資料、BCG分析

SWFの基本情報/目的の一覧

	韓国投資公社	カザナ・ナショナル	ISIF(アイルランド戦略投資基金)
概要	保有国/地域 韓国	マレーシア	アイルランド
沿革/特徴	<ul style="list-style-type: none"> 2005年に設立 政府、韓国銀行や公共基金から委託された運用資金を維持・拡大し、国内金融業の成長を支えることを目標とする 	<ul style="list-style-type: none"> 1993年に設立 戦略的投資家として、経済の安定と社会的価値の創造に貢献することを目標とする 大規模な政府系の企業への戦略的出資に加え、国内成長分野への投資にも積極的 	<ul style="list-style-type: none"> 2014年に設立 金融危機への対応として、銀行の救済、及び国内投資による経済活性化が設立目的 海外投資から国内投資に軸を移し、国家としての目標に合致する分野への投資を行う
運用資産残高/ 主な投資先	2,050億USD (世界14位) <ul style="list-style-type: none"> 産業別: 金融24%、TMT 21%、輸送19% 等 地域別: 北米57.3%、欧州24.3%、アジア15.4%、その他3% 	305億USD (世界33位) <ul style="list-style-type: none"> 国別: 国内64%、中国15%、アジア(中国除く)12%、EMEA 3%、北米 7% 政府としての重点分野に沿った投資を実施 	157億USD (世界44位) <ul style="list-style-type: none"> 国別: 国内33%、グローバル24%、他42% 産業別(国内): 不動産 20%、中小企業19%、ベンチャーキャピタル15% 等
直近のパフォーマンス	年間投資収益は169億USD、収益率は9.1%	営業利益は6.7億リンギット コマーシャルファンドの収益率は19.0%	2021年の収益率は10.7% 参考) 加えて、雇用創出効果39,000人等の波及効果を創出
目的	収入多様化/ 予算標準化		 経済危機への備えとして流動性が高い資産を一定プール
	将来世代の 財産	 効率的な資産運用により、高い運用実績を創出	 機関投資家として商業的なリターンを追及(年間5%程度)
	国家資本の管理	 設立当初は、政府の資産管理が目的(現在は経済発展の促進にシフト)	 経済危機への救済措置として国内の銀行を戦略的資産として保有
	経済発展の 促進	 経済的な競争力を高め、国家の成長戦略に寄与する投資を実施	 国家アジェンダに沿って、国内の経済発展につながる投資を優先的に実行
	G2Gの 関係構築	 他国のSWFと共同出資プロジェクトを実施し、協力関係を構築	



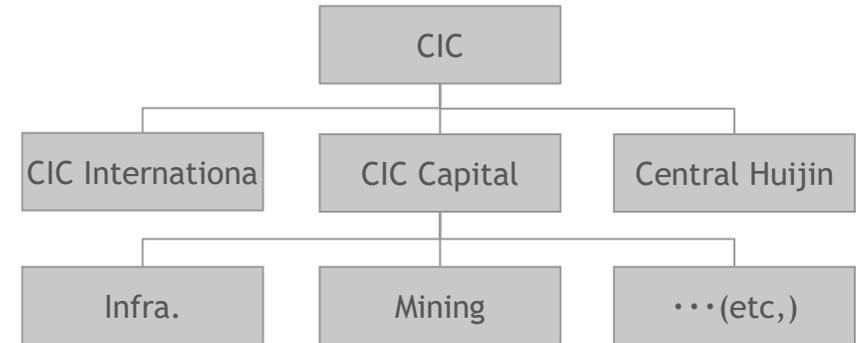
政府系ファンドの運営状況(1/3)：中国投資有限責任公司

概要

沿革	<p>1.2兆ドルを運用する、中国会社法に基づいて設立された有限責任会社</p> <ul style="list-style-type: none"> 2007年に外貨準備高を運用し、最大のリターンを得ることを目的とし、テマセクをモデルに設立 設立当初は北米を中心として投資を行っていたが、現在は多様な投資先に分散し、安定した運用を目指す
投資目的	<p>将来世代の財産 許容リスク範囲内で最大の収益を追求 (CIC International ,CIC Capital)</p> <p>国家資本の管理 中国銀行/中国工商銀行などの政府系金融機関を管理 (Central Huijin)</p> <p>経済発展の促進 多国籍ファンドの設立による政府間の協力関係の推進 (CIC Capital)</p> <ul style="list-style-type: none"> フランス、イギリス、イタリア、日本と産業協力基金を設立し、相手国との貿易、投資協力関係の深化を目指す
運用資産残高/ 主な投資先	<p>1.2兆USD (世界2位)</p> <ul style="list-style-type: none"> 国別: アメリカ57%、アメリカ以外の先進国31%、新興国12% <ul style="list-style-type: none"> 重要な投資先であるアメリカには、海外オフィスも設置 産業別: IT20%、消費財14%、金融13% 等 投資対象は、CIC下の3つの子会社によって異なる <ul style="list-style-type: none"> CICインターナショナル: 海外投資・運用を担当 (プライベート・エクイティへの投資、及び債券投資等を含む) CICキャピタル: インフラ、資源・エネルギー、製造業、ヘルスケア、農業等の分野を対象とした、海外への直接投資に特化 Central Huijin(中央匯金公司): 国有金融機関の価値を維持・向上するために、中国の主要な国有機関に投資 海外投資を行うCICインターナショナル・CICキャピタルと、国内投資を行う中央匯金公司の間には、厳しいファイヤウォールあり

組織設計

収益状況	<ul style="list-style-type: none"> 2020年の海外ポートフォリオにおける収益率は14.1% 10年累積の収益率は6.8%
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> CICインターナショナル、CICキャピタル、中央匯金公司によって構成 <ul style="list-style-type: none"> CICキャピタルは、インフラ、資源・エネルギー等、投資分野毎にグループが存在



組織の 評価軸	<ul style="list-style-type: none"> 利益率 他国との関係性向上
課題/ 対応状況	<ul style="list-style-type: none"> CICは「カーボンピークアウト、カーボンニュートラルの達成、及び持続可能な投資の実践に関するガイドライン」を策定・公表 <ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル実現に向けた、組織としてのオペレーション改革 気候変動要因を資産配分に組み込み、持続可能な投資のガイドラインの策定 等



政府系ファンドの運営状況(2/3) : テマセク・ホールディングス

概要

沿革	シンガポール財務省が保有する投資会社で4,844億ドルを運用 <ul style="list-style-type: none"> 1974年に35の政府保有アセット管理を目的に設立され、国営企業の民営化を推進 2002年からは、機関投資家として海外や成長領域からのリターン獲得を行う (海外投資比率は76%)
投資目的	<p>将来世代の財産 機関投資家として商業的なリターン最大化</p> <p>国家資本の管理 政府保有アセット管理を目的に設立。近年は比重が落ちている</p>
運用資産残高/主な投資先	<p>4,884億USD (世界8位)</p> <ul style="list-style-type: none"> 産業別: 金融24%、TMT 21%、輸送・インフラ19% 等 国別: 中国27%、シンガポール24%、アメリカ20% 等 <p>長期的リターンを求め4つのテーマで産業・地域に制限を設けず投資 (以下、TEMASEKの掲げる4つの投資テーマ)</p> <ul style="list-style-type: none"> Transforming Economies: 中国やインドなどの急成長市場 Growing Middle Income Populations: 通信、不動産など中間所得者層の増加で伸びるビジネス Deepening Comparative Advantages: 知財等を持つビジネス Emerging Champions: 地域/世界の潜在的チャンピオン候補
収益状況	<p>過去10年において以下のパフォーマンス</p> <ul style="list-style-type: none"> 2,760億シンガポールドルを投資 Net Portfolio valueが1,880億シンガポールドル増加

組織設計

組織構造	<p>CEO以下に大きく5つの組織が存在 (詳細次頁)</p> <ul style="list-style-type: none"> 投資部門 <ul style="list-style-type: none"> エリアカットのMarket Team 業界カットのIndustry Team: 他、ポートフォリオ戦略グループ、ポートフォリオ管理グループ、経営企画・管理グループ、Sustainability & Stewardship グループ
組織の評価軸	<ul style="list-style-type: none"> Net Portfolio Value <ul style="list-style-type: none"> 年度末にValuation Testを行い、その時点のスナップショットで資産価値を評価 Total Shareholder Return
課題/対応状況	<p>自社のESGへの対応を強化するとともに、投資領域としても有望とみて積極的と投資を行っていく体制を構築している</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社の投資ポートフォリオのカーボンフットプリントを2030年までに半減、2050年に0を目指すことを発表 米ブラックロックと共同で脱炭素に向けた専用の運用投資会社を両者計で6億USDを投じて設立(2021年) 脱炭素化加速に特化した投資ファンドGenZeroを、設立資金50億\$ (約4,750億円)で立ち上げ(2022年)



政府系ファンドの運営状況(3/3) : アイルランド戦略投資基金 (ISIF)

概要

沿革	アイルランド財務省管轄下の、アイルランド国債管理庁が管理・運用する政府系ファンドで、157億ドルを運用 <ul style="list-style-type: none"> 2008年に発生したアイルランド金融危機を受け、国民年金積立基金の資産を移管する形で、2014年に設立 資産の一部は、金融機関の再建を目的とし、財務省の指示で運用 	
投資目的	収入多様化/ 予算標準化	経済危機への備えとして流動性が高い資産を一定プール
	将来世代の財産	機関投資家として商業的なリターンを追及(年間5%程度)
	国家資本の管理	経済危機への救済措置として国内の銀行を戦略的資産として保有
	経済発展の促進	国家アジェンダに沿って、国内の経済発展につながる投資を、自身の裁量で優先的に実行
運用資産残高/ 主な投資先	157億USD (世界44位) <ul style="list-style-type: none"> 国別: 国内33%、グローバル24%、他42% 産業別(国内): 不動産 20%、中小企業19%、ベンチャーキャピタル15% 等 <p>政府による成長戦略「プロジェクト・アイルランド2040」に沿う形で、重点投資分野を設定し、長期的な観点で投資を実施(以下、ISIFが掲げる5つの投資テーマ)</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動: 低炭素経済に移行、住宅に再生可能エネルギー導入等 地域開発: 地域開発に対する投資 住宅供給: 土地を確保し、15,000戸の新規住宅を供給 グローバル展開する国内企業の支援 ブレグジットの影響を受ける企業の支援 	

組織設計

収益状況	<ul style="list-style-type: none"> 2021年の収益率は10.7%
組織構造	<ul style="list-style-type: none"> アイルランド国債管理庁 Chief Executiveの直下に位置づけ 組織図は非公開だが、農業、インフラ等の投資テーマ毎にグループが存在
組織の 評価軸	<ul style="list-style-type: none"> 収益性 経済へのインパクト <ul style="list-style-type: none"> 創出された総付加価値(GVA) <ul style="list-style-type: none"> 気候変動、住宅供給等の重点分野は、分野毎に付加価値を評価 国家優先事項との整合性 雇用者数
課題/ 対応状況	<p>設立当初より、気候変動リスク対応を重視。化石燃料関連銘柄からの撤退や、再生エネルギー関連投資を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> アイルランド議会が2018年に「化石燃料ダイベストメント (投資撤退)法」を可決 <ul style="list-style-type: none"> 政府系ファンドが保有する石炭、石油等化石燃料企業関連資産を5年以内にすべて売却することが決定 2019年に、ISIFは、化石燃料銘柄38社、6,800万€を売却 2030年までに60万戸の住宅に再生可能エネルギーを導入することを目標とし、再生エネルギー関連のインフラに投資 (2021年の投資額は約1億3,400万円)

Agenda

事業の背景/検討方針

1. 背景・実施の基本方針
2. 検討論点

本編

1. CJ政策の必要性
 - 1.1. CJ政策の意図・本質的な必要性
 - 1.2. CJ政策の将来像
2. 目指すべき方向性・目標
 - 2.1. KPI設定の考え方/ベンチマーク事例
3. 目標実現に必要な戦略・支援
 - 3.1. 海外需要獲得に必要な機能一覧 (事例調査より)
 - 3.2. 海外需要獲得に必要な戦略・支援策全体像
 - 3.3. 重点4領域の優先順位と各KSF/CJ政策への反映方針

調査詳細

- a. CJ政策の現状
- b. 重点4領域の事例調査
- c. 先端テクノロジー調査
- d. 海外政府の支援事例調査
- e. 海外ソブリン・ウェルス・ファンド調査
- f. 民間の支援事例調査

商社・PEファンドによる、重点4領域における支援例

企業	支援概要	支援詳細
総合商社	<ul style="list-style-type: none"> ファンド設立、出資 	<ul style="list-style-type: none"> 子会社を通じ、広告会社と共同でアニメ投資ファンドを設立 米国でDVDを販売する広告会社子会社にも出資
	<ul style="list-style-type: none"> ファンド設立 	<ul style="list-style-type: none"> 米放送大手と共同で、日本のアニメ製作に出資する投資ファンドを設立
	<ul style="list-style-type: none"> 共同製作した商品の海外展開支援 	<ul style="list-style-type: none"> 共同製作したキャラクター商品の放映権や商品化権を台湾企業に販売
	<ul style="list-style-type: none"> 海外展開を視野に入れた業務提携 	<ul style="list-style-type: none"> 映画配給企業大手と実写映画やアニメの海外展開などを視野に入れ、業務提携
PEファンド	<ul style="list-style-type: none"> 出資、事業の海外展開支援 	<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア企業の株の大多数を保有 アジアのヘルスケア業界の知見やネットワークを活用し、事業拡大をサポート
	<ul style="list-style-type: none"> 出資、店舗の海外展開支援 	<ul style="list-style-type: none"> 商社系ファンドと共同で、メガネの小売企業に投資 両社のグローバル・ネットワークを活用し、海外への店舗展開を加速
その他商社 (専門商社)	<ul style="list-style-type: none"> 商品の海外展開支援 	<ul style="list-style-type: none"> 上海市の展示会に出展していた国内の小規模アパレルブランドとマッチング 同社の中国展開を支援するために、ブランドライセンス供与契約を締結
	<ul style="list-style-type: none"> 商品の海外展開支援 	<ul style="list-style-type: none"> 海外の食品輸入会社向けに、日本酒のwebサイトを開設 商品の特徴を英語で説明し、掲載料は無料
	<ul style="list-style-type: none"> 商品の海外展開支援 	<ul style="list-style-type: none"> 香港にマグロ専門商社を設立 日本から朝輸出した鮮魚を当日中に香港の飲食店で提供する仕組みを整え、寿司や刺身などの生食文化の浸透に貢献

ボストン コンサルティング グループ (BCG) の基本方針

以下の事項は、世界中のクライアントとの契約の際にBCGが適用させて頂いている基本方針であり、貴社との契約においてもこの方針を適用させて頂きたいと存じます。

機密情報の保護

BCGが貴社に対してコンサルティング業務を提供する過程において、貴社とBCG両社は、必然的にそれぞれの非公開の機密情報をシェアすることになります。両社は、常にその情報の機密を厳守し、その情報の開示先を、両社のそれぞれの従業員及び作業受託者のうち、貴社に対するBCGのコンサルティング業務のためにその情報を知る必要があり、かつ契約書によって機密保持を義務づけられる者に限定するものとします。この機密保持義務の対象には、BCGが貴社とシェアするBCGのサービス価格設定や各コンサルタントの単価に関する全ての情報も含まれます。

上記の機密保持義務は、(1) 受領当事者が従前から保持していた情報、(2) 正当な権限を有する第三者から入手した情報、(3) 独立して開発した情報、(4) 開示後に公知となった情報、(5) 法律、規則、文書提出命令又はこれに類する命令により開示が要請された情報には、適用されません。ただし、(5) の場合には、受領当事者は、法的に許容される範囲で、開示当事者に対し当該要請がなされたことを通知し、そのような開示を回避し、又は、その開示の範囲を最小限とすることに協力するものとします。

貴社は、BCGの事前の書面による承諾なしに、BCGと協働していることを公にしないものとします。

同業他社に対する安全態勢

BCGは、同一業界の多くの企業にコンサルティング業務を提供することにより、その業界の知識を深め、クライアントに関わる戦略的問題を解決する能力を高めることが可能となります。そこで、BCGは、クライアントの専有情報の機密を保護するというクライアントへの確約を損なうことなく、同一業界の複数のクライアントに対しコンサルティング業務を提供することを可能にする、内部の安全態勢をとっております。そのため、BCGは一般的に1つの業界で1社と独占契約を結ぶという方針はとっておりません。

同一業界の複数のクライアントに対してコンサルティング業務を提供する場合、BCGは細心の注意を払います。特に、貴社へのコンサルティング業務に携わったコンサルタントは、当該業務終了後少なくとも1年間は、貴社と競合する同業他社から依頼された類似のプロジェクトに関与させません。ただし、ある業界や特定の事業分野又はBCGの専有ツールの使用に特化しているシニア・プロフェッショナルにつきましては、上記の例外とさせて頂きます。しかし、言うまでもなく、そのようなコンサルタントも、BCGの他の全従業員と同様、常に、貴社の専有情報とBCGから貴社への助言内容の機密を厳守致します。

成果物に対する権利

BCGが貴社に提出する成果物 (以下「成果物」といいます。) の最終版の所有権は、貴社からBCGに対する報酬等の支払が完了した時に、貴社に移転します。

ただし、BCGは、成果物に関する知的財産に対する全ての権利を留保します。当該知的財産には、事業原則に関する知識、並びに、貴社若しくは他のクライアントへのコンサルティング業務の遂行若しくは調査の過程、又はBCG独自の調査の過程で、BCGの従業員が開発した分析上の概念、手法、方法、モデル、工程、発明、アイデア及びフォーマットが含まれます。知的財産に対する全ての権利を留保することにより、BCGは、全てのクライアントのために専門知識を活用することが可能となります。

知的財産に対する権利を貴社に譲渡することはできませんが、貴社は、BCGが貴社に提供するアイデアや助言を実現して頂くために必要な範囲で、BCGの知的財産を貴社内において使用することができます。

なお、貴社に対するコンサルティング業務の過程において、BCGが方法論、問題解決アプローチ、フレームワーク等を開発することがありますが、BCGがこれらを開発することや、貴社の専有情報が含まれない状態でBCGがこれらを第三者に開示することは妨げられないものとします。

成果物等の開示

貴社は、BCGの事前の書面による承諾なく、成果物並びにその他のBCGの資料等及び作業結果 (以下これらを併せて「成果物等」といいます。) を第三者に開示しないものとします。また、貴社は、成果物等に基づき貴社が作成した如何なる資料等 (以下「二次的資料等」といいます。) も、BCGの事前の書面による承諾なしに、BCGの名称を付して又はBCGの名称に言及して、第三者に開示しないものとします。

貴社が成果物等又は二次的資料等を第三者に開示することにBCGが合意した場合であっても、そのような成果物等又は二次的資料等の第三者への開示又は第三者によるこれらの利用若しくは依拠の結果として又はこれらに関連して貴社又は第三者が被ったいかなる損害についても、BCGは一切責任を負わないものとします。貴社は、BCGがいかなる請求や訴訟の当事者又は証人となることも含め、上記の開示、利用、依拠によってBCGに生じた又はこれらに関連してBCGに生じたいかなる現実の又は切迫したクレーム、損失、費用についてもBCGを補償することに合意するものとします。また、BCGは、成果物等又は二次的資料等の開示を受ける第三者に対し、事前にBCGの標準書式のノン・リライアンス・レター (免責書面) に署名することを求めるものとします。BCGは、貴社から要求があった場合には、上記標準書式を貴社に提供致します。

貴社は、法律で要求される場合を除き、目論見書、委任勧誘状、募集要項若しくは同様の文書又は一般配布用に作成した資料において、BCGに言及することは控えるものとします。

補償及び責任の上限

BCGは、時として、クライアントと第三者 (政府機関等を含みます。) との間の法的紛争において、書類の提出、証人としての証言又はその他の行為を求められることがあります。そのような場合、貴社は、それによってBCGに生じた費用 (弁護士費用を含みます。) や損失等を合理的範囲で補償するものとします。

本契約の履行又は不履行に基づく損害に関して、一方当事者が他方当事者に負う責任は、その責任の発生する根拠にかかわらず、直接損害の範囲に限定されます。また、損害賠償額は、当該責任の原因となったBCGのサービスに対して貴社が支払う報酬の総額を超えないものとします。

貴社のためのBCGチーム

BCGは貴社に対するコンサルティング業務の遂行に適切と判断されるコンサルタントに貴社のプロジェクトを担当させます。一方、貴社の担当スタッフもBCGのチームと緊密に連携して、BCGの効率的な業務遂行の促進に取り組んで頂けることを期待します。また、貴社は、BCGが必要とするデータ、指示及び前提条件をBCGに提供するものとします。BCGは、コンサルティング業務の遂行に当たり、それらのデータ、指示及び前提条件に依拠します。それらのデータ、指示又は前提条件の信頼性及び正確性を確保することは貴社の責任となります。

BCGは多様性が卓越した結果に繋がると確信します。BCGは世界各国のスタッフの中からその性別、人種、宗教にかかわらず、最適なコンサルタントを選任することをポリシーとします。このポリシーに抵触するようなコンサルタント選任に関する制限は承認致しかねます。

BCGは、市場取引に関するフェアネス・オピニオン若しくはヴァリュエーション、又は法律、会計、税務に関する助言は提供致しません。これらの分野においては、貴社において独自に専門家と契約して頂くものとします。

貴社のご指示により、BCGが他の専門家と共同作業する場合、全当事者が業務に関するそれぞれの責任の所在を明確に認識できるよう、前もって詳細に話し合いをさせて頂きます。また、BCGは、他の共同作業者が行った業務について責任を負わないものとします。

BCGは貴社へのコンサルティング業務の品質のさらなる向上のため、貴社との継続的かつオープンな対話が重要と考えております。BCGのコンサルティングの品質、改善要望、満足度等について、いつでもご意見をお寄せ下さい。また、BCGとしても業務終了後にご意見をお伺いする場合があります。さらに、業務終了後、6ヶ月ないし9ヶ月後において、BCGの助言の実施状況のレビューをお願いすることもあります。

BCGでは過去1年以内にBCGと仕事をしたクライアントから、そのクライアントに相談なしにスタッフをリクルートすることはしておりません。貴社も同様の行為を控えるものとします。なお、新聞、業界紙、その他の一般のメディアによる求人広告に応じた場合は、この制限の対象には含まれません。

以上の弊社の基本方針に関してご質問がある場合、BCGの貴社担当パートナーが対応させて頂きます。貴社とお仕事ができることを楽しみにしております。



[bcg.com](https://www.bcg.com)