

令和5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「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11期目となる令和5年度（令和5年4月1日から令和6年3月31日まで）の機構の業務実績を評価するものである。

2. 実績評価の項目

令和5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. 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5年度は、支援決定を6件行い、支援決定額は106億円であった。また、令和5年度の実投資額は82億円であった。その結果、令和5年度末までの累計では、支援決定件数は64件、支援決定額は1,458億円、実投資額は1,241億円となった。

表 1. 令和 5 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	216 億円	12	7	0
平成 27 年度	56 億円	70 億円	3	6	0
平成 28 年度	76 億円	24 億円	5	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
令和 3 年度	115 億円	142 億円	2	4	3
令和 4 年度	168 億円	161 億円	6	5	1
令和 5 年度	106 億円	82 億円	6	5	4
累計	1,458 億円	1,241 億円	64	62	18

※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。

※追加支援を行った案件は、支援決定件数、投資実行件数、処分決定件数のいずれにおいても 2 件とカウントしている。

※平成 28 年度の支援決定額及び支援決定件数には、投資実行前に支援決定を撤回した案件（1 件、支援決定額 3 億円）を除いている。

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、機構が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における需要の開拓を行う事業活動及び当該事業活動を支援する事業活動（以下「対象事業活動」と総称する。）の支援の対象となる事業者並びに当該対象事業活動支援の内容を決定する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、機構は、経済産業大臣の定める支援基準に従って、その対象となる事業者及び当該対象事業活動支援の内容を決定しなければならないとされており（同条第 1 項）、対象事業活動支援をするかどうかを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当該対象事業活動支援の内容の決定は、法第 16 条第 1 項に基づき、海外需要開拓委員会が行うこととされている。

令和 5 年度の支援決定案件は 6 件であり、個々の具体的な内容は、巻末に示すとおりである。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に適合していることが確認され、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、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	○機構においては、令和 3 年 5 月に「新経済・財政再生計画改革工程表 2020」（令和 2 年 12 月 18 日経済財政諮問会議決定）に基づき、今後の累積損益等の見通しとして、改善計画を策定。 ○他方、令和 3 年度末の累積損益が、改善計画における累積損益の計画額を下回ったことを踏まえ、「新経済・財政再生計画改革工程表 2021」（令和 3 年 12 月 23 日経済財政諮問会議決定）に基づき、機構及び経済産業省において、組

	<p>織の在り方を含めた抜本的な見直しに関する検討を行い、令和4年11月に、抜本的な経営改善策及び今後の累積損益の見通しを含む新たな投資計画として、最低限達成すべき投資計画（以下「修正後計画」という。）を策定した。</p> <p>○こうした中で、修正後計画の年度投資計画額（90億円）に対して、機構の令和5年度の実投資額は82億円。修正後計画の累積損益計画額（▲407億円）に対して、累積損益の実績は▲398億円と、約9億円上回った。</p> <p>○令和5年度末の実績は修正後計画を達成したものの、厳しい経営状況であることには変わりはないため、事業計画との乖離の恐れがある案件等への早期の対応（経営改善の提案、早期のEXIT交渉等）、政策目的の実現を前提に収益確保の蓋然性を高く見込める新規案件の組成、景気動向を含むカントリーリスクなどを考慮し欧米の案件にも取り組むなど、ポートフォリオの最適化の推進、他機関と連携した事業者支援（ビジネスマッチング等）、競争環境の整備による組織の新陳代謝の促進、必要経費の増加の抑制などの経営改革に引き続き全力で取り組んでいくこととしている。</p> <p>○なお、累積損益▲398億円の内訳については、約半分が設立以降の人件費や税金等のファンド運営に必要な費用（▲211億円）で、残り半分が投資損益（▲86億円）と新型コロナウイルス感染症の影響等を踏まえた未実現損失の先行計上（▲101億円）となっている。</p> <p>※新経済・財政再生計画改革工程表2021（令和3年12月23日経済財政諮問会議決定）抜粋</p> <p>官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会及び財政制度等審議会財政投融资分科会における指摘を踏まえ、各官民ファンド及び監督官庁は累積損失解消のための数値目標・計画を策定・公表するとともに、前年度までに策定・公表された数値目標・計画と実績との乖離を検証し、乖離が認められる場合には改善目標・計画を策定・公</p>
--	--

	<p>表（5月まで）。また、策定・公表された改善目標・計画と実績との乖離を検証し、乖離が認められる場合には、各官民ファンド及び監督官庁は速やかに組織の在り方を含め抜本的な見直しを行う。</p>
<p>(2) 投資事業全体として分散投資となること</p>	<p>○機構では、①投資規模、②地域、③分野について、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。</p> <p>○令和5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27件（631億円）、欧米10件（111億円）、中東1件（44億円）、日本国内6件（170億円）、全世界（インターネットの活用等）20件（501億円）、③分野別の件数：メディア・コンテンツ分野16件（506億円）、食分野17件（199億円）、ライフスタイル分野18件（490億円）、インバウンド分野10件（212億円）、その他が3件（51億円）となっており、分散した投資が行われている。</p>
<p>(3) 民業補完</p>	<p>○機構は、日本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という政策的意義を有するものの、事業リスクが大きく、回収までに時間が掛かるため、民間だけでは十分に資金が供給されないような案件に対し、民間との協調出資等によるリスクマネー供給や事業者支援（ビジネスマッチング等）を行っている。</p> <p>○機構は、民業補完の原則により、実出融資額に対する民間事業者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5年度末において、当該比率は約2.0倍（民間企業等からの出融資額は2,960億円）となっており、令和15年度末に達成すべき目標を上回る水準で、民間事業者等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"> ・ 社外取締役を含む委員で構成された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

	<p>援決定の審議及び議決を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・投資案件に対するフォローアップ等については、機構から投資先企業の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ビジネスマッチング等の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"> ・グローバルな投資や経営に通じた経営陣や、令和5年6月に体制変更をして選任した、社外取締役（海外需要開拓委員）の知見を活用しながら、投資や経営のガバナンスを実行。さらには、ミドルオフィスに、投資会社で投資検討時のリスク評価や投資後のモニタリング等の経験を持つ専門人材を新規採用するなど、リスク管理体制の強化に取り組んでいる。 ・機構の投資担当者は、例えば、前職までの民間企業等で培った経験・スキル等として、①外国語（英語等）での交渉スキルや、②これまでの海外現地等でのビジネス経験、③公認会計士等のファイナンスの専門性、④生活文化関連産業に関する専門性を生かして、投資案件のソーシング・エグゼキューションに加え、支援決定後も投資先事業者の海外展開先の現地事業者との外国語での交渉・諸調整等を行っている。 ・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
--	---

	<p>度を導入している。令和4年4月に傾斜を強化した賞与体系は継続して実施。なお、役員の退職金制度は存在しない。</p>
<p>(5) 政府の関係施策等との連携</p>	<p>○令和5年度においては、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「知的財産推進計画2023」（令和5年6月9日知的財産戦略本部決定）に位置付けられている機構の投資、 ・「経済財政運営と改革の基本方針2023」や「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」を踏まえた、科学技術、スタートアップ、DX等への投資やインパクト投資、日本食輸出、インバウンド推進といった政策目的の実現に資する投資、 ・「デジタル田園都市国家構想基本方針」を踏まえた、地方の社会課題解決・魅力向上に向けた地域の産業活性化の取組への支援、 <p>といった観点も踏まえつつ、事業が実施されている。</p>

Ⅲ. 投資実行後の取組

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。他方、投資案件が積み上がってきていることから、投資先のモニタリング機能や、社内の管理部門から投資部門への監督機能をより効果的に発揮させる必要がある。

こうした観点から、投資先の管理と資金回収の強化として、令和4年4月、既存案件の事業状況を確認するための、社長を議長としたモニタリング会議を四半期毎の開催から毎月開催に強化。また、令和4年4月から、投資段階からEXITまで関与し投資を成功させるなど、高いパフォーマンスをあげた投資担当者により高い賞与が出るよう、賞与体系の傾斜を強化している。

また、ミドルオフィスに、投資会社で投資検討時のリスク評価や投資後のモニタリング等の経験を持つ専門人材を新規採用するなど、リスク管理体制の強化に取り組んでいる。

加えて、投資先支援の強化として、令和4年8月、社長直轄の案件発掘・事業者支援部隊を設置。毎月、社長を議長とした社長直轄の案件支援部隊の会議で進捗を確認しながら、ビジネスマッチングを進めている。政府系機関との連携については、J-Bridge 連携強化やJETRO 海外事務所との情報交換推進、各地域のJFOOD0のフィールドマーケターとの連携推進に取り組んでいる。

以上のような経営改善策を実行しながら、政策目的の実現及び収益性の確保に向けた取組を着実に推進していく必要がある。

IV. 機構の KPI の進捗状況

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、機構の投資先事業者のサービスを活用して海外需要獲得等を行った企業数（KPI1-1）、機構が投資先事業者に行っているビジネスマッチングにおいて取引成約となった数（KPI1-2）、機構の出資を呼び水に民間企業等から出融資された資金の倍率（KPI1-3）、累積損益（KPI2）を設定しており、その進捗状況については図 1 のとおりである。

政策性に関する KPI については着実な進捗が見られ、累積損益についても、令和 4 年 11 月に策定した修正後計画における累積損益の計画額を上回る結果となった。

図 1. 機構の KPI

政策性や収益性の達成状況の評価（KPI）

■ 政策性や収益性の達成状況进行评估できるよう、KPIを設定。

※官民ファンドの活用促進に関する関係閣僚会議幹事会（議長：内閣官房副長官）において進捗を定期的に報告。

KPI1-1 政策目的（波及効果） 達成

▶ 他企業の海外需要獲得等への貢献

※投資先のサービスを活用した企業数

2024年3月末
(マイルストーン)
4,537社 < **6,248** 社
※2034年3月目標：8,037社

例えば、米国大手の動画配信プラットフォームに出資し、日本企業や自治体等のオリジナル動画コンテンツを全世界に配信し、日本の魅力を外国人目線で発信。

KPI1-2 エコシステム 達成

▶ 民間企業との連携

※機構が投資先のハブ・リニアップとしてビジネスマッチングを行った企業数

2024年3月末
(マイルストーン)
30社 < **89** 社
※2034年3月目標：65社

例えば、中国で酒類の卸売・EC販売を展開する事業者に出資し、国内の日本酒等の事業者をマッチング。小規模事業者である酒蔵の海外需要獲得に貢献。

KPI1-3 呼び水効果 達成

▶ 機構の出資による民間資金の誘発

※機構の出資を呼び水に、民間から出融資された資金倍率

2024年3月末
(マイルストーン)
1.4倍 < **2.0** 倍
※2034年3月目標：1.3倍

KPI2 累積損益 達成

▶ 機構の累積損益

※機構策定の投資計画と実績値の比較

2024年3月末
▲407億円 < **▲398** 億円
※2034年3月目標：10億円

V. 収入・支出予算の適切な執行

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 5 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 5 年度においては、機構による投資実行の状況を踏まえ、令和 5 年度の財政投融资計画における機構への産業投資枠 80 億円のうち、全額の出資を受けた。

<借入金>

令和 5 年度に借入金は生じていない。

表 2. 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	8,000,000,000	8,000,000,000
(項) 政府出資金	8,000,000,000	8,000,000,000
(項) 民間出資金	0	0
(款) 借入金	34,000,000,000	0
(款) その他	8,076,000	3,066,975,458
合計	42,008,076,000	11,066,975,458

② 支出予算について（主な項目の説明）

<出資金支出>

令和5年度の出資金支出は、82億円であり、予算額280億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5年度の事業諸費は、143百万円であり、予算額（917百万円）から775百万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5年度の一般管理費は、1,846百万円であり、予算額（2,411百万円）から565百万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。政策目的の実現を前提に収益性の高い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 3. 支出データ

科目	支出予算額	支出決定済額
	円	円
(項) 出資金	28,000,000,000	8,213,533,355
(項) 借入金償還金	17,000,000,000	0
(項) 事業諸費	917,075,000	142,537,065
(目) 事業諸費	75,698,000	29,341,179
(目) 調査費用	701,440,000	80,583,796
(目) 旅費	71,937,000	32,612,090
(目) 支払利息	68,000,000	0
(項) 一般管理費	2,410,972,000	1,846,415,647
(目) 役職員給与	1,269,723,000	924,380,858
(目) 退職手当	135,108,000	8,494,634
(目) 諸謝金	34,682,000	24,860,051
(目) 事務費	970,009,000	888,252,392
(目) 交際費	1,450,000	427,712
合計	48,328,047,000	10,202,486,067

なお、機構が保有する現預金については、令和4年度決算において12,674百万円が繰り越され、令和5年度における上記収入・支出により、令和5年度決算において13,539百万円が繰り越された。

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5年度は、昨年に引き続き令和4年11月に機構及び経済産業省において、政策目的の実現を前提とし、収益性を早期に改善させる観点から打ち出した経営改善策を着実に遂行している。

具体的には、「①投資先の管理と資金回収の強化」として、既存案件の投資管理を強化するため、モニタリング会議の開催頻度の増加や必要に応じた早期のEXIT交渉などを実施。新規検討時には、ミドルオフィスでも独自にリスクを確認し、レポートを投資委員会に提出するなど、より精度の高いリスク評価を行ってきている。その中で、事業見通しの立たない案件の早期EXITにも取り組んできた。また、「②案件組成や投資先への支援の強化」として、引き続き社長直轄の案件発掘・事業者支援部隊を設置するなど、優良案件の発掘及びビジネスマッチング等の事業支援を強化、さらには、収益性確保の蓋然性が高いメザニン案件への資金投入、国際情勢の影響などを踏まえ、バランスのとれたポートフォリオ構築を行っている。さらに、「③専門人材の確保と活用の強化」として、産総研と業務連携協定を締結し、特に投資検討時における技術基盤の評価等にあたって、専門的知見を補完する仕組みを構築している。こうした取組を実行してきたことは評価できる。

また、政策性については、機構の投資先事業者のサービスを活用して海外需要獲得等を行った企業数（KPI1-1）、機構が投資先事業者に行っているビジネスマッチングにおいて取引成約となった数（KPI1-2）、機構の出資を呼び水に民間企業等から出融資された資金の倍率（KPI1-3）といった政策KPIを令和5年度も達成しており、機構による支援の狙いである政策的波及効果を着実に伸ばしてきている。

なお、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。

一方、経営改善策を実行しているものの、機構が厳しい経営状況であることに変わりはない。設置期限20年のうち、10年が経過し、今後は投資回収に向けた取組が本格化していく中、経営改革の成果が上がらない場合には、今後の組織の在り方の具体的な道筋を検討する必要がある。こうした中で、まずは原資が国の資金であることに十分配慮しつつ、政策目的の実現を前提に、収益確保の蓋然性の高い案件に絞った新規投資や、既存案件の適時適切なモニタリング及びビジネスマッチング等の事業者支援を行いながら、投資事業全体として収益性を確保することが求められる。

<令和5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5年8月
支援決定額	2百万US\$ (2.9億円相当)
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>

	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。
大臣意見 (経済産業大臣)	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より一層拡大させ、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。

② ローカル EC の海外展開を促進させるグローバルプラットフォーム事業

項目	内容
対象事業者	Buyandship Holdings Limited
支援公表月	令和 5 年 9 月
支援決定額	10 百万 US\$ (15 億円相当)
事業概要	日本・台湾・香港・フィリピン・マレーシアなど計 12 개국・地域において、各国の消費者が各国のローカル EC サイトで購入した商品について、クロスボーダーでの転送サービス等を提供する香港の物流プラットフォーム事業者。海外の消費者が日本のローカル EC 商品を手軽かつ安価に入手できる海外展開プラットフォームとして、地域産品を含む日本商材の輸出を促進するのみならず、海外のユーザーコミュニティ等におけるプロモーションを通じて、日本の事業者がリーチできていなかった潜在的な日本商材顧客への需要開拓を目指す。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	香港を主拠点として世界 12 개국のローカル EC をつなぐ転送サービスを展開する物流プラットフォームであり、コロナ禍で普及加速した当該事業者を支援することで、海外の消費者が日本のローカル EC 商品を気軽かつ安価に購入でき、地場産品、伝統品

	<p>をはじめとする、日本商材の海外展開を促進する。またインバウンド旅行者の帰国後の日本のローカル商品のリピート購入も期待。</p>
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】 各ラインのプロフェッショナルが事業を牽引する。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】 既存株主に加え、海外事業者からの協調出資も受ける。</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】 日本の EC 事業者との連携により、海外消費者へ多様な商品を販売可能としており、既に日本商材（お菓子・おもちゃ・ファッション等）を幅広く輸出。また、Facebook コミュニティや香港等で展開する独自のユーザーコミュニティを通じて、海外現地の消費者に直接、日本のローカル商品の魅力を発信。</p> <p>【③市場開拓の先駆け】 海外現地消費者が、日本に行かなくとも日本のローカル商品を購入・配送できる利便性から、これまで日本の事業者がリーチできなかった地域・ユーザー（潜在的日本商材顧客）に対する需要開拓の先駆けとなりうる。</p> <p>【④共同基盤】 日本のローカル商品を取り扱う EC サイトであることから、Buyandship のコミュニティのユーザー間で自発的に共有・拡散されるなどし、認知度の低いアイテムが売上につながった事例もあり、中小企業の商品の海外普及の経済波及効果も生まれている。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、アジアを中心として、各国の消費者が他国のローカル EC サイトで購入した商品に対するクロスボーダーでの転送サービス等を提供する物流プラットフォーム事</p>

	<p>業者への出資を通じて、地域産品を含む日本商材を持つ連携事業者の紹介等の支援を行いながら、日本商材の魅力発信や潜在的な海外顧客の需要開拓と、日本国内の地域中小事業者等への裨益につなげるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>
--	---

③ ファッション分野の海外需要開拓を促進する事業

項目	内容
対象事業者	非公表
支援公表月	令和5年10月
支援決定額	52.4億円
事業概要	<p>ファッション分野において海外需要を開拓する事業に対し、メザニンローンの提供を通じた支援を実施。本支援の対象事業は、既にアジア圏を中心に海外現地における事業展開を進め、日本のブランドとしての認知を獲得している。</p> <p>また、多くの日本発の中小規模のブランドとのコラボ商品を開発・海外で販売した実績を有しており、当機構がメザニンローンを引き受けることで、より安定した事業基盤を確立するとともに、日本発の中小規模ブランドと連携した海外需要開拓の取組が更に加速していくことを期待。</p>
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	<p>日本発ブランドとして海外でも認知されているファッションブランドの海外事業拡大を行う事業者を、メザニンローンの引き受けを通じ支援することで日本ファッションのブランド価値を高め、更なる海外需要を開拓する。</p>
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>豊富な経験を有する経営陣の配置を含めた適切なガバナンス体制を構築。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>民間事業会社やファンドからの資金供給が行われる。</p>

	<p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>償還期限あり。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携】</p> <p>国内の事業者と協力し海外での販売拡大を狙う。</p> <p>【③市場開拓の先駆け】</p> <p>国内アパレル業界でアジア進出に成功している事業者であり、今後も当該業界の海外進出の先駆けとして、アジア等の海外市場の開拓を期待。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>多くの日本発の外部の中小規模のブランドとのコラボ商品を開発・販売した実績を有しており、日本の中小規模ブランドとのコラボ商品を海外へ販売していくことが期待される。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、東アジアを中心に日本発ファッションブランドの海外需要開拓を行う事業者及び当該事業者を支援する事業者への支援を通じて、海外における日本ファッションの認知度やブランド価値を効果的に高めていくとともに、中小規模のブランド等との連携を進め、日本のファッション産業全体の海外需要獲得につながるよう、適切に事業に取り組まれない。</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	4億円
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	<p>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、引き続き、適切に事業に取り組まれない。</p>

⑤ 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への追加支援

項目	内容
対象事業者	Vpon Holdings 株式会社
支援公表月	令和 6 年 4 月
支援決定額	1 百万 US\$ (1.5 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。
(2) 収益性等の確保	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。
(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>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>

<p>大臣意見 (経済産業大臣)</p>	<p>本事業の実施にあたっては、引き続き、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>
--------------------------	---

＜令和5年度に株式処分等を行った案件概要＞

① 教育等のコンテンツを制作・配信するプラットフォーム構築事業

項目	内容
対象事業者	株式会社ラフ&ピースマザー
支援公表月	平成31年4月
支援決定額	100億円
事業概要	「遊びと学び」をコンセプトとした日本発の教育コンテンツ（ムービー/アプリ/オンライン教室）の国内外への展開を目指した国産のプラットフォーム事業。子供達自身が好きなことを見つけ、自律的に学び、考える中で、主体性や想像力が育まれるという、新たな体験を発信・展開していくことで、次世代にわたる日本ファンの獲得を図り、更なる海外需要の開拓を目指す。
株式譲渡公表月	令和5年8月
株式譲渡先	株式会社ラフ&ピースマザーへの譲渡
経緯	機構は、2019年4月、吉本興業株式会社（現・吉本興業ホールディングス株式会社。以下、吉本興業）と日本電信電話株式会社（以下、NTT）と共同で、「遊びと学び」をコンセプトにした教育コンテンツ等を国内外に発信していく国産プラットフォーム事業「Laugh&Peace_Mother（ラフアンドピースマザー）」を開始。 出資後、Laugh&Peace_Motherは、国内向けに教育サービスの展開を開始し、また海外展開に向けたマーケティング活動を進めたが、今般、Laugh&Peace_Motherが国内事業に注力することとしたことから、機動的に事業を推進していけるようにするため、共同出資者である吉本興業、NTTと協議を行った結果、保有する全株式を譲渡することとした。
大臣意見 （経済産業大臣）	「遊びと学び」をコンセプトとした日本発の教育コンテンツを配信するプラットフォームを通じ、子供達自身が好きなことを見つけ、自律的に学び、考える中で、主体性や想像力が育まれるという、新たな体験を発信・海外に展開していくことで、次世代にわ

	<p>たる日本ファンの獲得を図り、更なる海外需要の開拓を目指した本事業において、海外需要開拓につながらなかった課題を踏まえ、今後の適切な投資判断や事業者支援に繋げることで、株式会社海外需要開拓支援機構による支援を通じた政策目的の実現と収益性の確保に努められたい。</p>
--	---

② 日本のポップカルチャーの魅力を発信するメディア事業

項目	内容
対象事業者	株式会社 Tokyo Otaku Mode
支援公表月	平成 26 年 9 月
支援決定額	15 億円
事業概要	<p>漫画・アニメ関連コンテンツを Facebook 上で 2,100 万人以上のユーザーへ発信（英、中、スペイン、インドネシアの 4 言語）し、そこで集まったファンを活用した越境 EC サイトを運営するベンチャー企業。</p> <p>米国や中国を中心に、キャラクターグッズ等のマーケティング及び物販事業を本格化し、我が国の誇るクールジャパンを体現するクリエイターがオリジナル作品を海外市場に直接発表・販売できるプラットフォーム化を目指す。有名コンテンツの正規品の販売を通じた海賊版・模倣品駆逐の効果も期待。</p>
株式譲渡公表月	令和 5 年 11 月
株式譲渡先	株式会社小学館への譲渡
経緯	<p>機構は、Tokyo Otaku Mode がグローバル市場におけるプラットフォームとして、日本のポップカルチャーの情報発信や収益化のための中心的な役割を担うことにより、コンテンツ産業の海外での市場拡大と発展を支援するとともに、国内の若手クリエイターの育成を目指し、2014 年 9 月、世界に向けて日本のポップカルチャーの魅力を発信するメディア事業および EC 事業を行う TOM に出資した。</p>

	<p>出資後、機構は、取引先の紹介や取締役派遣によるガバナンス強化等を通じて本事業の支援を行い、EC サイト会員数やオリジナル商品を含む取扱商品数を着実に増大させ、海外において日本のポップカルチャーの魅力を発信してきた。</p> <p>出資から9年が経過し、機構としても当社の次なる展開を模索し今般、小学館より、同社のみならずさまざまなコンテンツ関連事業者の海外展開に際し、TOMの発信力・ネットワークをコラボさせたビジネスを一層強化するため、全株式取得の意向表明があった。小学館は、当社が培ってきた日本のポップカルチャーの発信力を生かし、効果的な知的財産の活用を通じて海外事業をさらに発展させていくことができるパートナーと判断し保有する全株式を小学館に譲渡した。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>日本のポップカルチャーの魅力を SNS 等で発信するメディア事業及びマンガ・アニメグッズ等を日本・海外に販売する EC 事業を通じて、日本が強みを有するコンテンツの発信力強化、個人クリエイターの商材の海外販売の足掛かりとなる場を提供したことは評価できる。</p> <p>本事業で直面した海外向け EC 事業におけるリスクと対応に関する経験を生かしながら、海外現地市場の特性を理解している現地パートナー等との連携を進め、引き続き、株式会社海外需要開拓支援機構による支援を通じた政策目的の実現と収益性の確保に努められたい。</p>

③ 海外ゲーム市場獲得に向けたスマホ向けアプリ・ゲーム開発・運営事業

項目	内容
対象事業者	ワンダープラネット株式会社
支援公表月	令和元年7月
支援決定額	10億円
事業概要	海外事業に強みを持つ、スマホ向けアプリ・ゲーム開発・運営会

	<p>社に成長資金を出資。</p> <p>国内コンテンツホルダーやゲーム会社と協業した海外事業展開を加速。アプリ・ゲームを日本コンテンツの魅力を世界に伝える新たなプラットフォームとして、日本コンテンツの新たな海外需要開拓を支援。</p>
株式譲渡公表月	令和6年3月
株式譲渡先	市場売却
経緯	<p>機構は、日本コンテンツの魅力を世界に伝えるプラットフォームとしてスマホ向けアプリ・ゲームに着目し、海外版アプリ・ゲームの開発および現地マーケティング強化に向けて、2019年5月、ワンダープラネットへの出資を決定した。</p> <p>出資時、日本のゲームはストーリー展開やキャラクターの作り込みなどで海外からも高い評価を受けてきたが、スマホ向けアプリ・ゲームにおいては開発する国内企業が海外事業ノウハウを持たないケースが多く、国内のヒット作でも海外展開が進みにくい状況にあった。</p> <p>このような状況の中、ワンダープラネットは機構からの出資を経て、「週刊少年ジャンプ」のキャラクターが登場する「ジャンプチヒーローズ」、「この素晴らしい世界に祝福を!ファンタスティックデイズ」を繁体字中国語で、全世界で100万ダウンロードを突破した「アリスフィクション」を日本語・英語・繁体字中国語・韓国語で配信するなど、国内のみならず海外でも多くのユーザーを獲得してきた。</p> <p>機構として、日本発スマホ向けアプリ・ゲームの海外展開の成功事例を創出し、海外事業基盤を構築するとともに、日本コンテンツの新たな海外需要開拓を支援し、同産業の発展に寄与するという一定の役割を果たしたことから、保有する株式の売却を開始し、このたび全株式の売却が完了。</p>
大臣意見	海外市場においてアプリゲームを通じて日本のコンテンツに対

(経済産業大臣)	する需要を喚起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、日本のコンテンツを効果的に海外展開する基盤の構築に引き続き取り組むとともに、支援案件全体としての収益性の確保に努められたい。
----------	---

④ 海外におけるクリエイター人材育成スクール事業

項目	内容
対象事業者	KCA Japan 株式会社
支援公表月	平成 27 年 3 月
支援決定額	4.5 億円
事業概要	日本のコンテンツ業界は海外展開が課題。多くの海外ファンは存在するものの、①海外市場に精通した人材の不足と、②日本のコンテンツを理解し現地の文化やニーズを踏まえて作品に繋げる現地クリエイターの不足、が相俟って海外展開が進んでいない。こうした課題に対応するため、日本コンテンツのクリエイターを育成するスクールを世界 12 の国・地域で展開し、マンガ・イラスト・声優・小説等の分野で日本コンテンツの海外へのビジネス展開を支える高度なクリエイター人材を育成する。 卒業生の日本企業への就職や、現地企業での日本コンテンツの共同製作等を通じて、日本のコンテンツが海外展開するための人材育成のプラットフォームとしての機能を担う。
株式譲渡公表月	令和 6 年 4 月
株式譲渡先	株式会社滋慶への譲渡
経緯	機構は、日本のコンテンツ業界の海外展開を支える人材育成プラットフォームを構築するとともに、本スクールの卒業生を核に日本コンテンツに理解の深い熱心なファン層を世界各国で育成することで、日本のコンテンツ業界の国際化と海外展開を支援するため、2015 年 3 月、海外におけるクリエイター人材育成スクール事業を運営する KADOKAWA Contents Academy 株式会社に出資

	<p>した。</p> <p>出資後、KCA は、台湾・タイ・シンガポール・マレーシア・フィリピン・サウジアラビアの 6 か国・地域でスクール事業を展開し、7,000 人以上の人材を育成。スクールの卒業生は、スタジオや出版会社に就職、またはフリーランスとして、ファンタジー小説、漫画、ゲーム制作に携わるなど、多様な形で広くコンテンツ業界に貢献。また、日系企業への就職や制作案件の受注、日本の自治体の海外イベントでの協力などの実績もあり、日本のコンテンツ業界や日系企業、自治体の海外展開にも貢献している。</p> <p>機構は取締役を派遣し、経営支援、関連先とのシナジーを発揮できるよう、サポートを行ってきたが、出資から 9 年が経過し、KCA がさらなる成長に向け次の事業フェーズに移行するにあたり、より機動的に事業の推進を可能とするため、共同出資者である滋慶と協議を行い、保有する KCA の全株式を滋慶に譲渡した。</p>
<p>大臣意見 (経済産業大臣)</p>	<p>海外現地において日本コンテンツのクリエイター人材を育成するスクール運営やカリキュラム提供等の事業活動を通じて、海外諸国における日本コンテンツの認知度向上に取り組んだことは政策的意義の観点から一定程度評価できる。</p> <p>本事業で直面した海外現地におけるクリエイター育成等のビジネスモデルに係る知見や政策的意義を継続する民間事業者への株式譲渡に関する経験を生かしながら、海外現地市場の特性を理解している現地パートナー等との連携を進め、引き続き、株式会社海外需要開拓支援機構による支援を通じた政策目的の実現と収益性の確保に努められたい。</p>