

改善計画の報告及び投資等の進捗状況

令和3年6月16日

経済産業省

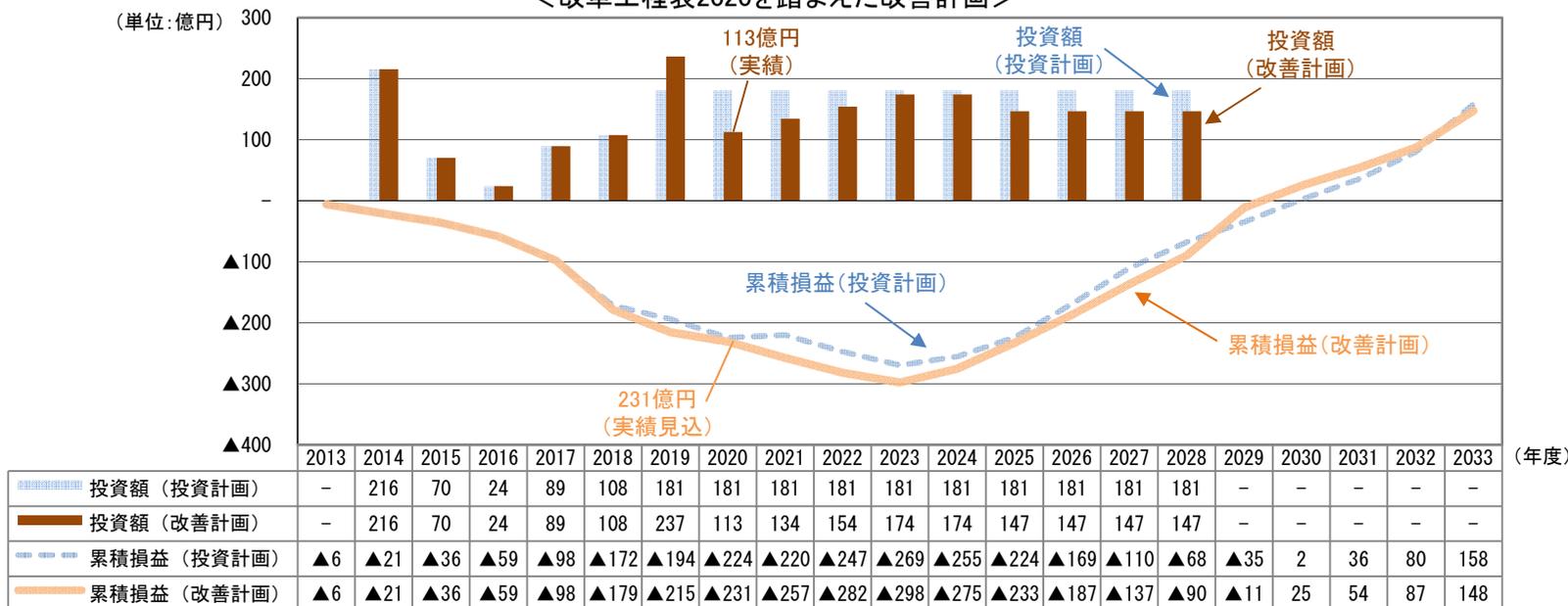
株式会社海外需要開拓支援機構

改革工程表2020を踏まえた改善計画

(株)海外需要開拓支援機構

- 新経済・財政再生計画改革工程表2018(平成30年12月20日経済財政諮問会議決定)を踏まえた投資計画の進捗をこれまで確認してきたところ、本計画は、2020年度末(2021年3月末)時点の実績を検証したうえで、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)において、「各官民ファンド及び監督官庁は…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・公表(5月まで)」することとされていることを踏まえ、新たに策定・公表するものです。
- なお、上記改革工程表2020においては、2021～2023年度において本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機構及び監督官庁は速やかに組織の在り方を含めた抜本的な見直しを行うこととされています。

＜改革工程表2020を踏まえた改善計画＞



＜機関・監督官庁における各年度(2021～2023年度)のフォローアップの考え方＞

政策性・収益性の面で意義のある案件に投資を実行する観点から、改善計画を中期的に達成するためのフォローアップを行う。

【各年度央】

○ 各年度の9月末時点において、年度の投資計画額や過去の実績による投資進捗率(30%程度)、過去の投資実績などと共に、実際の投資の状況をレビューし、年度末において当該年度の投資・累積損益計画額の達成が見込まれる状況であるかを検証。

【各年度末】

○ 年度央と同様、年度の投資計画額や過去の投資実績などと共に、年度末での実際の投資の状況や累積損益の状況をレビュー。

なお、フォローアップは、必要に応じてNDA件数、パイプラインの合計額、KPIの設定・達成状況、投資検討件数等の指標も踏まえて行う。

(単位: 億円)

	改革工程表2018を踏まえた投資計画	改革工程表2020を踏まえた改善計画
総投資額	2,318	2,081
投資の終期	2028年度	2028年度
投資回収の始期	2016年度	2016年度
経費総額	799	695
累積損益	158	148
IRR	4.9%	4.4%

改善計画策定の経緯

- 2020年度前半においては投資額が着実に積み上がっていたものの、同年後半、特に2020年11月頃からの世界的な新型コロナウイルス感染症の再拡大や変異株の流行によりコロナ禍の長期化・不透明感が強まってきた。このような状況を踏まえ、新たな投資判断をより慎重に行ったこと等から、最終的な2020年度末の投資額及び累積損益が計画未達となった^(注)。
- この状況及び財投分科会における方針を踏まえ、新型コロナウイルス感染拡大の影響も踏まえた改善計画を策定し、当該計画に基づき累積損失の解消及び必要な利益の確保に取り組む。

(注) 投資額は、2019年度と2020年度の2年間の合計額(350億円)で見れば、当該2年間の計画額(362億円)と近い水準となっている。なお、累積損益は、計画策定時に前提とした2018年度末の決算見込みと決算の確定額に差異(▲7億円)が生じており、これを考慮すれば2020年度末の計画額と実績額は同水準となる見込みである。また、2020年度末決算における売上総利益はプラスとなる見込みである。

改善計画の概要

- 今回の改善計画は、コロナ禍からの回復に関する不透明感が強い状況が当面は継続すると保守的に見込んだ上で、①足元の実績に合わせた投資額及び販管費の削減、②既存案件の想定回収額の見直しや想定EXIT時期の後ろ倒し(結果としてIRRの4.4%への減少)などを行い、その後の反動需要等も考慮した上で策定している。
- 新型コロナウイルス感染症の影響で投資環境が変化し、業界の構造・業態の変化もみられる中で、特に、CI分野のデジタルトランスフォーメーション、日本企業の海外展開を支えるオンラインプラットフォーム、観光サービスの高付加価値化など、感染症の影響下だからこそポスト・コロナ時代に適応した新たな価値の創造につなげる事業に対して機構のリスクマネー供給を進める必要がある。また、既存の投資案件についても、着実に企業価値向上と投資回収につなげていくことが求められる。
- これらの取組をしっかりと進めつつ、今回の改善計画の実現を確実なものとするため、投資案件組成や投資先のレビューアップ、組織マネジメントの更なる強化、またこれらに必要な人材確保を図るとともに、販管費の削減など効率的な組織運営に取り組んでいく。

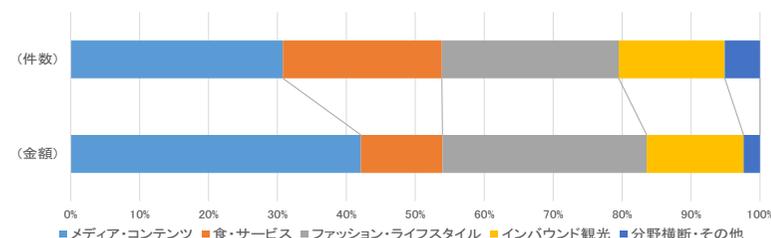
(参考資料)

1. ポートフォリオの基本情報 ①

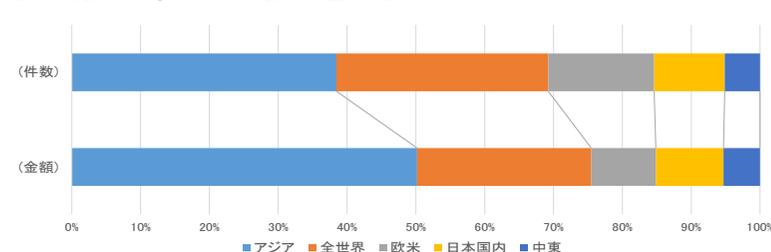
●投資の概要(2021年3月末時点)

投資金額・件数(ファンドに残存しているもの)	
出資件数	41 件
出資残高(支援決定ベース)	885.1億円
出資残高(実投資ベース)	697.4億円
融資残高(支援決定ベース)	9.5億円
融資残高(実投資ベース)	3.6億円
投資金額・件数(累積)	
累計出資件数	51 件
累計出資残高(支援決定ベース)	1049.3億円
累計出資残高(実投資ベース)	852.9億円
一件あたりの出資額(支援決定ベース)	20.6億円
累計融資残高(支援決定ベース)	23.0億円
累計融資残高(実投資ベース)	3.6億円
Exitによる回収額等<累積>	
Exit件数	10 件
Exit案件への出資額(a)	155.5億円
Exitによる回収額(b)	一億円※
回収率(b)/(a)	一億円※
平均Exit年数	3.9年
民間資金の誘発(呼び水)<累積>	
誘発された民間投融資額	1726.6億円
うち出資額	1440.5億円
うち融資額	286.1億円

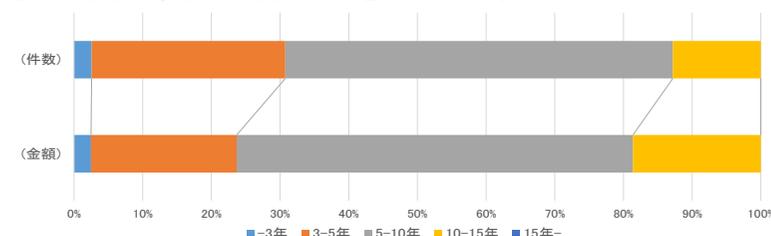
●出資残高の内訳(分野別)



●出資残高の内訳(地域別)



●出資残高の内訳(想定Exit年数別)



●回収率の内訳(事業規模別)

事業規模	平均回収率(倍)	件数
～50億円	1.05	(7)
50～250億円	0.42	(3)
250～500億円	-	(0)
500～750億円	-	(0)
750億円～	-	(0)

●回収率の内訳(分野別)

Exit案件の分野	平均回収率(倍)	件数
メディア・コンテンツ	0.42	(3)
食・サービス	1.54	(4)
ファッション・ライフスタイル	- ※	(2)
インバウンド観光	- ※	(1)
分野横断・その他	-	(0)

※1件だけの場合または複数件でも投資規模の違いや前回との差分から個別案件の回収率等の推測が可能なものについては非開示「-」としている。
2020年3月末時点では回収額(b)は56.5億円、回収率(b)/(a)は0.7倍。

1. ポートフォリオの基本情報 ②

(株)海外需要開拓支援機構

●投資上位10先(支援決定金額ベース)の状況

1	寧波阪急商業有限公司	110/110億円	6	Sentai Holdings, LLC	32/32億円
	中国における日本の商材を前面に出した商業施設の新規出店 イベントスペース等を設け「体験」できるジャパン・エンターテインメントのコンセプトで、年間を通じて、日本各地をテーマにした物産展や文化行事を実施し、中国において日本の魅力を発信する。2021年4月に開業済み。			北米における日本アニメ作品のライセンス事業 現地事情に精通したSentai社をパートナーとして中小アニメ事業者の北米事業展開に寄与し、日本アニメ業界の中長期的な成長を支援。2019年以降、70以上の日本アニメ作品のローカライズを行い、日本企業と30以上のイベントでコラボを行うなど日本コンテンツの普及促進に貢献。2020年9月に最大4億円相当の融資枠の設定を通じた追加支援決定を公表。	
2	ラフ&ピースマザー株式会社	31/100億円	7	Spiber株式会社	30/30億円
	教育コンテンツ等を展開するプラットフォームの構築 良質な教育等のコンテンツを展開する日本発のプラットフォームをアジアを中心とした海外へ展開し、次世代の日本ファン獲得を目指す。2021年3月に、インターネット上で教育分野を中心としたコンテンツを配信する国産プラットフォーム事業「ラフ&ピースマザー」の新オンラインサービスを開始。			日本発次世代繊維素材を用いたアパレル事業 日本が強みとする最先端の素材・繊維開発技術を世界のファッション・アパレル市場に展開する事業化フェーズを支援。2019年のパリ・コレクションにて同社の新素材が起用されるとともに、同年12月には同素材を使用したアウトドアジャケットを発売。2021年3月に機構の出資を受けて取り組んだタイの量産プラントが開所。	
3	Gojek	55/55億円	8	KKday	28/28億円
	東南アジア最大級のデジタルプラットフォーム企業への出資 Gojek社が提供するフードデリバリー等による日本食の現地展開や、動画配信サービスを通じた日本コンテンツの現地展開(25作品を配信開始済)を強化し、現地の幅広い世代や地域への浸透を図ることで、新たな需要を喚起し、日本の食関連産業やコンテンツ産業の発展を目指す。			アジアの訪日客向け現地ツアー・アクティビティのオンライン予約・販売事業 現地ツアー・アクティビティをオンラインで手軽に予約・決済できるWebサイトを運営する、アジアでも有数の「旅ナカ」に特化したプラットフォームへの出資を通じて、既に確立された観光地のみならず日本各地の様々な地域の訪日旅行者の獲得を支援し、日本の観光産業発展と地域経済活性化への貢献を目指す。2020年9月に約17億円を出資する追加の支援決定を公表した。	
4	株式会社Zeppホールネットワーク	42/50億円	9	M.M. LaFleur Inc.	23/23億円
	アジア広域でのライブホール展開 国内アーティストがアジア公演を低コストで実現できる環境を整備し、日本のエンタテインメントの海外展開の加速を目指す。2020年7月に台湾に開業済み。2021年にマレーシアに開業予定。			日本のテキスタイルを活かしたNY発ファッションブランドへの出資 日本人デザイナーによる日本製の生地・布地を採用した高品質、高機能な商品の展開、日本の生地・素材メーカーとの取引拡大支援を通じて、国内繊維産業の発展貢献を目指す。既に5社の日系企業が、材料仕入れや提携商品の開発を通じて取引を行っている。2020年9月に、約3億円を出資する追加支援決定を公表。	
5	Stellarworks International Co., Ltd.	30/40億円	10	Trio Corporation International Limited	22/22億円
	日本の技術・デザイン・素材を活用したハイエンド家具ブランドへの出資 世界トップクラスのデザイナーを起用し、デザイン性の高い家具・ライフスタイル商品を販売・製造。日本人デザイナーおよび日本の素材・伝統工芸品・ライフスタイル製品メーカーとのコラボレーションをさらに強化し、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を創出することを目指す。			中国での日本酒流通拡大を目的としたワイン卸売事業への出資 日本全国の蔵元に中国進出の足がかりとなる流通・販売プラットフォームを提供し、日本酒の輸出拡大、日本酒業界全体の中長期的な成長の支援を目指す。2020年9月より、中国での日本酒の取り扱いを開始。また、2020年8月に最大5.5億円相当の融資枠の設定を通じた追加支援決定を公表。	

(注1) 2021年3月末時点の計数。「投資額」の欄の右の計数は支援決定金額、左の計数は実出資額。

(注2) 上記の10先で機構全体の支援決定金額の55%を占める(すでにExitした投資先は除く)。

(注3) 上記は事業会社に直接出資する投資先を対象に集計したものであり、投資事業有限責任組合への投資は除いている。

2. 2020年度の新規投資案件・Exit案件

(株)海外需要開拓支援機構

・2020年度における新規投資案件は6件／110億円(支援決定ベース)。

新規投資 ①				
共同出資者	事業の概要	政策的必要性	期待される政策効果	出資額
KKday				
<ul style="list-style-type: none"> ・VC ・事業会社 ・台湾政府系ファンド 	アジアの訪日旅行客向け現地ツアー・アクティビティの予約・販売プラットフォームへ環境変化に対する成長資金とするとともに財務基盤のさらなる強化を図るべく追加出資	機構の出資により、新型コロナウイルス感染症の事態収束後を見据え、同社が市場回復に伴い速やかに日本の様々な観光関連事業者と連携し、アジアの人々に対し日本の観光資源の魅力を発信できるよう支援を行う。	アジアでも有数の「旅ナカ」に特化したプラットフォームへの出資を通じて、新型コロナウイルス感染症の事態収束後を見据え、既に確立された観光地のみならず日本各地の様々な地域の訪日旅行客の獲得を支援し、日本の観光産業発展と地域経済活性化に貢献することを目指す。	17億円
Vpon Holdings(株)				
<ul style="list-style-type: none"> ・VC ・事業会社 ・経営陣 	アジア全域のモバイルデータを活用し日本のモノ・サービスの販売を促進するデジタル・マーケティングへの出資	機構の出資により、海外需要開拓を狙う日本企業や自治体・団体によるデジタル・マーケティングの活用支援を行う。	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、アジア消費者の新たな需要開拓に貢献することを目指す。	22億円
M.M. LaFleur Inc				
<ul style="list-style-type: none"> ・VC 	日本のテキスタイルを活かしたNY発ファッションブランドへ環境変化に対する成長資金とするとともに財務基盤のさらなる強化を図るべく追加出資	機構の出資により、新型コロナウイルス感染症の影響で販路拡大に苦しんでいる日本各地の生地・素材メーカーの海外展開を促進し、コロナ後の回復期における日本のテキスタイル業界の業況回復や発展に貢献できるよう支援を行う。	日本人デザイナーによる日本製の生地・布地を採用した高品質、高機能な商品の展開、日本の生地・素材メーカーとの取引拡大支援を通じて、国内繊維産業の発展貢献を目指す。	3億円
Stellarworks International Co., Ltd.				
<ul style="list-style-type: none"> ・創業者 ・経営陣 ・(株)マーキュリアインベストメント 	日本の技術・デザイン・素材を活用したハイエンド家具・ライフスタイル商品ブランドへの出資	機構の出資により、日本人デザイナーおよび日本の素材・伝統工芸品・ライフスタイル製品メーカーとのコラボレーションの強化を支援する。	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を創出することを目指す。	40億円

※出資額については支援決定ベース。

2. 2020年度の新規投資案件・Exit案件

(株)海外需要開拓支援機構

新規投資 ②				
共同出資者	事業の概要	政策的必要性	期待される政策効果	出資額
(株)IMCF				
<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣 ・VC ・金融機関 	デザイナーズブランド育成プラットフォーム事業への出資	機構の出資により、IMCFのプラットフォームを通じて参画ブランドの経営の効率化を図るとともに、日本の優秀なデザイナーがクリエイションに集中できる環境の整備を支援する。	日本のデザイナーズブランドの競争力を高め、世界のファッション業界におけるプレゼンス向上に貢献することを目指す。	13億円
WHILL(株)				
<ul style="list-style-type: none"> ・事業会社 ・金融機関 	日本発のデザインとテクノロジーの力を活かした近距離モビリティの企画・開発・販売事業への出資	機構の出資により、機能美・ミニマリズムといった国産デザインの特徴と日本の技術力を融合した製品が海外で多く利用されることにより、高品質と定評のある日本製品のデザイン力発信を支援する。	本件をモデルケースに、デザインとテクノロジーの力で世界へ挑戦する日本企業が後続するとともに、日本各地のものづくり工場の世界への技術力発信につながることを目指す。	15億円

※出資額については支援決定ベース。

2. 2020年度の新規投資案件・Exit案件

(株)海外需要開拓支援機構

・2020年度におけるExit案件は2件。

Exit					
共同出資者	事業の概要	Exitの概要	政策効果の達成状況・Exitまでにファンドが達成した役割等	実出資額	投資回収額
SDI Media Group, Inc					
・(株)IMAGICA GROUP	ジャパンコンテンツのローカライズ	2015年2月に支援決定の公表を行ったSDI Media Group, Inc.の保有全株式について、今後、株式会社IMAGICA GROUPが機動的に事業を推進していけるようにするため同社に譲渡した。(2020年9月に公表)	機構による出資後、SDIは北米を中心とした全世界に持つ主要メディアおよび制作会社などの顧客ネットワークや、ローカライゼーションのプラットフォームをベースに、日本のテレビ番組やアニメ、映画といったジャパン・コンテンツの海外販路拡大に貢献した。	71億円	非公表
SAS ENIS					
・経営陣	地域産品セレクトショップ	2015年11月に支援決定の公表を行ったSAS ENISの保有全株式について、今後、SAS ENIS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、より機動的に事業を推進していけるようにするため同社に譲渡した。(2021年2月に公表)	機構による出資後、SAS ENISは、現地のバイヤーや消費者に対し、商材の歴史や生産されている地域の文化、伝統的な技術などの情報とあわせて商材の価値を適切に伝えるとともに、小規模経営の事業者にとっては対応が難しい輸出に係る一連の業務の支援・代行を行った。約500の事業者の欧州進出をサポートし、多くの国内地域産品事業者が単独では踏み切れなかった欧州市場への挑戦を促進する役割を果たすことで、欧州での地域産品のブランディングと需要開拓に貢献した。	0.4億円	非公表

エコシステムへの貢献

- CJ機構による資金供給その他の支援を通じて、日本の生活文化の特色を生かした魅力ある商品又はサービスの海外における需要の開拓を行う事業活動や当該事業活動を支援する事業活動の促進を図り、日本経済の持続的な成長に寄与。これにより、日本の生活文化の情報発信や日本の生活文化の特色を活かした商品又はサービスを海外の消費者に届けるための販路構築等に貢献。
- 投資先企業等の価値向上や政策的意義の達成に向けた取組として、2018年度から2021年3月末時点までに、CJ機構による投資先企業に対する民間企業等とのビジネスマッチングにより、40社が成約。引き続き、成約案件の増加に向けて注力していく予定。
- CJ機構によるリスクマネー供給により、民間企業や民間金融機関等からの呼び水効果として、2021年3月末時点で約1,727億円の民間投融資を誘発。引き続き、民業補完に配慮しつつ、政策性と収益性の面で意義のある案件の組成に注力していく予定。

その他の政策目的の達成状況

- 2021年3月末時点までに、CJ機構の投資によって提供した共通基盤等を通じて、4,215社の我が国企業の海外展開等に貢献しており、投資やハンズオン支援等を通じてCJ機構の政策目的である「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及び供給の拡大を通じて我が国経済の持続的な成長に資すること」に寄与。
- 個別の投資案件ごとに、支援基準に沿って、様々な企業・業種を超えた連携、発信力、市場開拓の先駆け、共同基盤の提供等の観点から一つまたは複数の波及効果の目標を設定。Exit時に当該目標に対する評価と出資額の加重平均を算出した政策性の評価指標を70%以上にすることを目標に設定しており、2021年3月末時点において約83.9%を達成。これにより、国内産業に裨益し、日本経済に対し新たな付加価値をもたらすことに貢献。

4. ファンドの諸経費の状況

(株)海外需要開拓支援機構

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	(単位:百万円) 累積(注2)
人件費	948.8	1,014.0	902.0	927.8	886.4	6,408.7
調査費・業務旅費等	192.7	181.9	622.5	576.6	351.4	2,368.4
家賃・水道光熱費等	242.6	235.4	221.3	204.4	199.8	1,718.2
租税公課	285.1	332.8	384.4	503.9	586.0	2,422.1
その他(注1)	66.8	71.0	68.4	68.9	71.1	568.9
合計(a)	1,736.1	1,835.1	2,198.7	2,281.5	2,094.7	13,486.4
総資産額(b)	65,911.7	60,335.5	52,023.2	64,752.8	79,488.6	
経費・総資産額比率(a/b)	2.6%	3.0%	4.2%	3.5%	2.6%	
出資残高(実投資ベース)(c)	30,021.0	38,447.2	47,534.7	65,732.5	69,738.6	
経費・出資残高比率(a/c)	5.8%	4.8%	4.6%	3.5%	3.0%	
【参考】						
支援決定金額(d)	7,920.0	15,388.0	5,480.0	28,931.0	11,146.8	104,934.8
経費・支援決定金額比率(a/d)	0.2	0.1	0.4	0.1	0.2	0.1
支援決定件数(e)	6	8	3	10	7	49
経費・支援決定件数比率(a/e)	289.3	229.4	732.9	228.2	299.2	275.2
役員数(単位:人)	9	9	8	8	8	
従業員数(単位:人)	61	57	53	62	55	

(注1)「その他」には、監査法人・顧問弁護士の報酬、システム・通信関連経費等が含まれる。

(注2)累積額は、機構設立時点の2013年度からの値。