

# 投資計画等の進捗状況

令和3年11月22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の進捗状況

(株)海外需要開拓支援機構

○ 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確認をこれまで行ってきたところ、2020年度末(2021年3月末)時点の実績を検証し、未達となったことを受けて、改革工程表2020(令和2年12月18日経済財政諮問会議決定)(※)を踏まえた改善目標・計画を策定・公表(2021年5月)。

(※) 改革工程表2020では、「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」と記載。

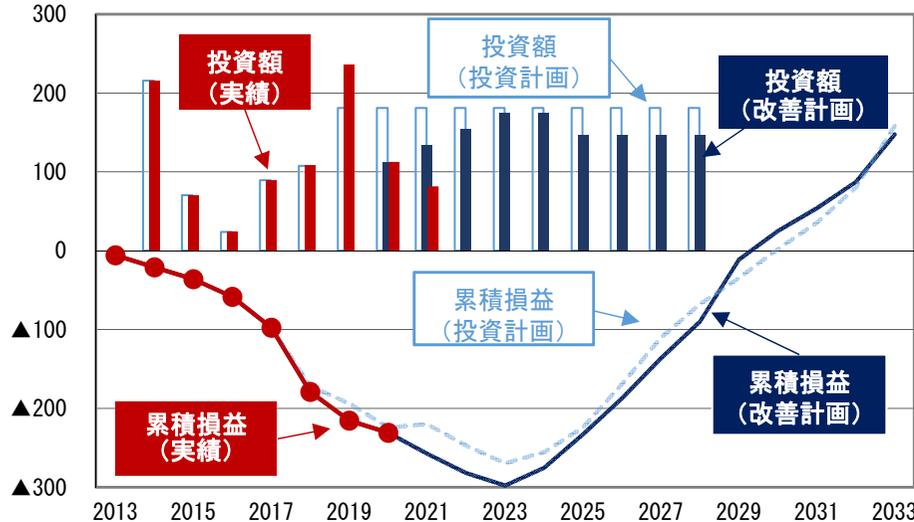
(※) 改革工程表2020においては、2021～2023年度において本計画と実績との乖離を検証し、乖離が認められる場合には機構及び監督省庁は速やかに組織の在り方を含めた抜本的な見直しを行うこととされている。

○ 本資料では、2021年度末(2021年9月末)時点の実績に基づき、上記の改善計画の進捗状況のフォローアップを行った。

(単位:億円)

＜改革工程表2020を踏まえた改善計画と進捗状況＞

(単位:億円)



	2021.3末		2021.9末		2022.3末
	計画	実績	計画	実績	計画
投資額	113	113	40 <small>(年度計画額の30%程度)</small>	82	134
累積損益	▲231	▲231	—	—	▲257

(※)CJは、2021年5月に改善計画を策定したため、2020年度までの改善計画と実績とは同じ値となっている。

(参考)

- ・事業期間:株式会社海外需要開拓支援機構法に基づく設置期限(20年間:2013年度～2033年度)。投資の終期は2028年度。
- ・IRR:4.4%(2021年5月に策定・公表した改善計画の実行における値)

○ 2021年度前半は、新型コロナの感染状況に留意しつつ、政策性・収益性の面で意義のある案件の組成等に取り組み、9月末までの投資額は82億円。

⇒ これは、2021年5月に策定・公表した改善計画に基づく、2021年度末の計画額(40億円)を上回っている。

○ 本年6月には新規案件組成のみならず既存投資案件の価値向上にも一層注力する観点から新たな役員を選任。引き続き、改善計画の達成に向けて、政策性・収益性の面で意義のある投資案件の組成等に資するようガバナンスの強化や適切な人材確保・効率的な組織運営による組織力向上を図るとともに、テレワークの推進によるオフィス規模の縮小・賃料削減、オンライン会議の活用などにより着実にコスト削減の取組を進める。

- 2018年7月、設立当初の案件組成における課題等を踏まえつつ、キャッシュフロー重視や現地パートナー重視など5つの投資方針を策定し、案件組成に取り組んできたところ。
- 当該方針の策定以降、支援決定額・実出資額が増加するなど、案件組成が活発化するとともに、バリューアップ専門チームの新設等により、投資先とシナジーを発揮する事業者とのマッチングなどを行い、CJ機構の投資先企業を經由して海外展開等を行った企業数が着実に増加する等、企業価値向上・政策効果拡大に寄与。

## ● 5つの投資方針

### 1. キャッシュフロー重視

⇒政策的意義の高いプロジェクトを確実に実現するため、**新規事業だけでなく、民業補完を守りつつ、既存事業についても支援対象**とする。

### 2. 現地パートナー重視

⇒進出先の消費動向に詳しい**現地企業をプラットフォームとして協業**し、海外展開を着実に進める。

### 3. グローバルシナジー重視

⇒日本商材の多国籍展開を推進するため、多国籍企業のネットワークも併せて活用する。

### 4. 投資手法の多様化

⇒当社のリスク管理や投資先の的確なマネジメントを実施するため、バイアウトについても、投資手法に加える。

### 5. ポートフォリオ最適化

⇒既存の投資事業を新たな目で見直し、ターンアラウンドが可能なものはテコ入れを行い、ターンアラウンドが困難なものは、投資先とも相談の上で、売却等を実施。

## ● 投資方針策定以降の案件組成



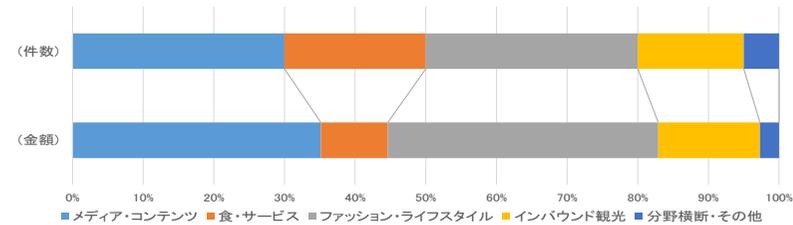
**(参考資料)**

# 1. ポートフォリオの基本情報 ①

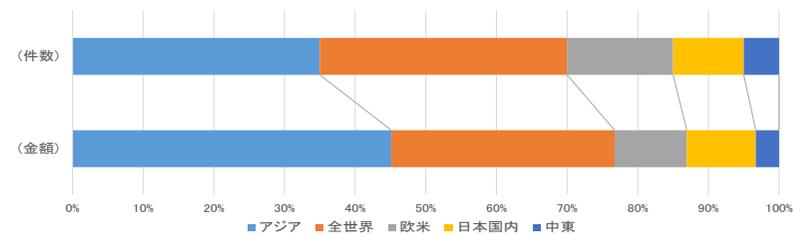
## ●投資の概要(2021年9月末時点)

投資金額・件数(ファンドの残存しているもの)	
出資件数	42件
出資残高(支援決定ベース)	994.7億円
出資残高(実投資ベース)	777.0億円
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)	1.0億円
投資金額・件数(累積)	
累計出資件数	53件
累計出資残高(支援決定ベース)	1164.3億円
累計出資残高(実投資ベース)	934.5億円
一件あたりの出資額(支援決定ベース)	22.0億円
融資残高(支援決定ベース)	23.0億円
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	11件
Exit案件への出資額(a)	157.5億円
Exitによる回収額(b)	一億円※
回収率(b)/(a)	一倍※
平均Exit年数	4.0年
民間資金の誘発(呼び水)<累積>	
誘発された民間投融資額	2231.6億円
うち出資額	1595.5億円
うち融資額	636.1億円

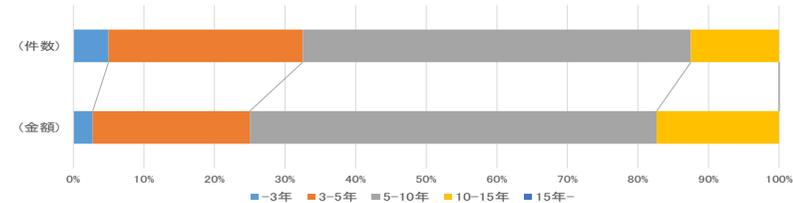
## ●出資残高の内訳(分野別)



## ●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	(8)
50~250億円	0.43	(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	0.43	(3)
食・サービス	1.49	(5)
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

## ●投資上位10先(支援決定金額ベース)の状況

1	<b>Spiber株式会社</b> 90/140億円 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。2021年9月に総額110億円を出資する支援決定を公表した。	6	<b>Stellarworks International Co., Ltd.</b> 30/40億円 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。
2	<b>寧波阪急商業有限公司</b> 110/110億円 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。	7	<b>Sentai Holdings, LLC</b> 32/32億円 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、90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。
3	<b>ラフ&amp;ピースマザー株式会社</b> 31/100億円 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。	8	<b>KKday</b> 28/28億円 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	<b>Gojek</b> 55/55億円 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。	9	<b>M.M. LaFleur Inc.</b> 23/23億円 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7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	<b>株式会社Zeppホールネットワーク</b> 42/50億円 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、日本のエンター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。コロナの状況も見据えながら、マレーシア開業に向けて準備中。	10	<b>Trio Corporation International Limited</b> 22/22億円 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。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9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60%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. 2021年度上期の新規投資案件・Exit案件

(株)海外需要開拓支援機構

・2021年度上期における新規投資案件は1件／110億円(支援決定ベース)。

新規投資				
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
<b>Spiber(株)</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・カーライル・グループ</li> <li>・Fidelity International</li> <li>・Baillie Gifford 他</li> </ul>	日本発次世代繊維素材を用いて世界のファッション・アパレル市場で新たな需要を開拓しようとするSpiber株式会社へ、産業化ステージへの移行のためのさらなる成長資金を提供するべく追加出資	機構の出資により、同社が米国の量産プラントの建設や研究開発・紡糸設備の整備を行い、ものづくりベンチャー企業の成長過程としてハードルが高いとされる事業化ステージから産業化ステージへの移行を視野に、大規模量産に向けて着実に前進できるよう支援を行う。	「サステナビリティ」が最重要課題の一つとなっているファッション・アパレル業界において、日本発サステナブル素材を活用した製品が世界中の消費者に発信されることを目指す。	110億円

※出資額については支援決定ベース。

## 2. 2021年度上期の新規投資案件・Exit案件

(株)海外需要開拓支援機構

・ 2021年度上期におけるExit案件は1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
<b>GF CAPITAL PTE. LTD.</b>					
・G-FACTORY	ASEANにおける中小外食企業の 出店支援	2017年12月に支援決定の公表 を行ったGF CAPITAL PTE. LTD.の保有全株式について、 今後、同社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、現地のニーズにより 柔軟に対応し、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G-FACTORY に譲渡した。 (2021年7月に公表)	機構による出資後も、GF CAPITALは海外 現地の市場調査・物件確保・法人設立・契 約交渉・許認可取得・人材採用・リース等 のワンストップサービスを通じて、タイ・シン ガポールを中心に多くの外食企業の ASEAN 出店を支援し、中小外食企業に とって単独では難しい海外進出の足がかり となるプラットフォームとしての役割を果た すことで、日本企業の海外需要開拓に貢献 した。	2億円	2億円

#### 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9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、48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9月末時点で約2,232億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的な評価指標を70%以上にする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%	
<b>【参考】</b>						
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。