

投資計画等の進捗状況

令和4年6月20日

経済産業省

株式会社海外需要開拓支援機構

<目 次>

1. 改革工程表2020を踏まえた改善計画の進捗状況
2. 「組織の在り方を含め抜本的な見直し」に向けた中間整理

(参考資料)

1 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)。

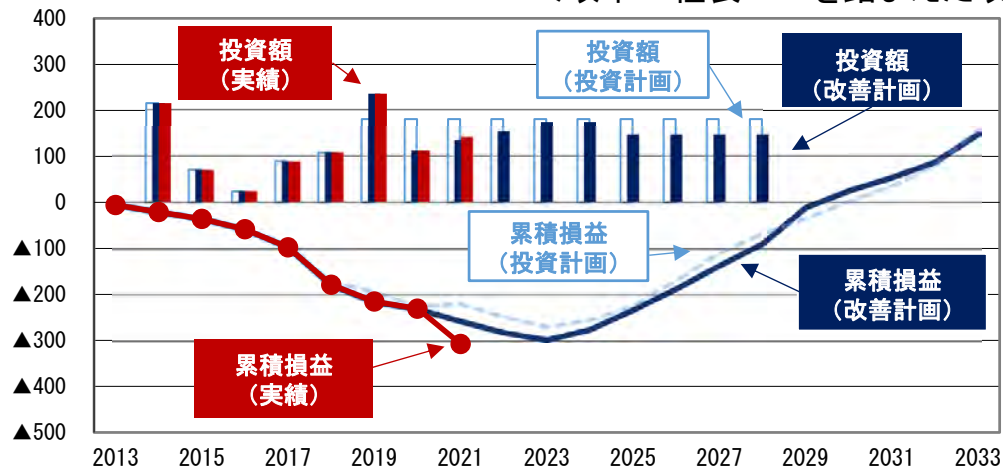
(※) 改革工程表2020では、「各官民ファンド及び監督官庁は…前年度までに策定・公表された数値目標・計画と実績との乖離を検証し、乖離が認められる場合には改善目標・計画を策定・公表」と記載。

(※) 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(2022年3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		2022.3末	
	計画	実績	計画	実績
投資額	113	113	134	142
累積損益	▲231	▲231	▲257	▲309

(※)CJは、2021年5月に改善計画を策定したため、2020年度(2021年3月末)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年度末(2022年3月末)の投資額は142億円、累積損益は▲309億円。

⇒ 2021年5月に策定・公表した改善計画に基づく、2021年度の年度投資計画額(134億円)に対して8億円上回り、累積損益計画額(▲257億円)に対しては52億円下回った。累積損益に乖離が生じた要因としては、一部投資先について、長引く新型コロナの影響を大きく受け、売上の大幅減少や回復の遅れ等による減損処理が発生(▲62億円)したことによる。

○ 2021年度においては、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新規投資(Spiberへの追加投資等)や案件組成段階におけるガバナンスの強化(海外で20年以上の投資銀行業務経験を持つ執行役員を採用し、当該役員をヘッドとした投資監督機能を持つチームを新設等)、テレワーク推進によるオフィス規模の縮小・賃料削減等による経費削減といった取組を実施。

○ 一方、2021年度における改善計画の未達を受けて、組織の在り方を含めた抜本的な見直しに関する検討を行っており、今秋までには見直しの内容について結論を得る。

2. 「組織の在り方を含め抜本的な見直し」に向けた中間整理 (株)海外需要開拓支援機構

- 2021年度における改善計画の未達を受けて、組織の在り方を含めた抜本的な見直しに関する検討を行っており、外部有識者へのヒアリング結果も踏まえつつ、今回、見直しの方向性に関して中間整理を実施。
- 引き続き、有識者のご意見を伺いながら、今秋までには適切な対応策を整理・実施予定。

足下における収益改善の見通しについて

- 新型コロナの影響による事業環境の大幅な悪化等により2021年度決算で減損損失を計上したものの、例えば、
 - ①昨年4月に開業した寧波阪急の昨年の売上高は当初の目標を上回るとともに、本年は昨年以上の売上実現に向け堅調にスタート、
 - ②CLKは、ベトナムでの貨物需要の拡大を背景に堅調な業績で推移しており、更なる収益力向上に向け昨年度に追加支援を実施、
 - ③また、昨年9月には、世界最大級の投資ファンドであるカーライル・グループ等とともに国内スタートアップとして期待の高いスパイバー社へ追加支援を実施し、収益性の面で将来に期待の持てる案件への投資を進めている。
- 新規案件については、政策性を大前提として、収益確保の蓋然性をより高めるため、安定的なキャッシュフローを生み出す事業基盤があり、海外需要開拓に取り組むレイターステージ以降の事業者に対する支援を中心に実行していく。こうした事業者を含めた案件発掘力の強化のため、CJ機構に社長直轄のチームを設けるとともに、経産省においても、地方経産局が持つ地方企業ネットワークの活用など政策資源を最大限活用しバックアップを行う。
- アフターコロナで世界的に人や物の移動も含め経済活動の正常化が進めば全体的に収益改善が進んでいくと考えており、ビジネスマッチング等のバリューアップ活動も行う中で収益の最大化に取り組む。

2. 「組織の在り方を含め抜本的な見直し」に向けた中間整理 (株)海外需要開拓支援機構

「組織の在り方を含め抜本的な見直し」に向けた中間整理の概要

＜今後の「組織の在り方を含め抜本的な見直し」の考え方・方向性について＞

○ 少子化高齢化による国内市場の縮小を鑑みると、我が国の生活文化の特色を生かした魅力ある商品等の海外需要を取り込む成長戦略であるクールジャパン政策の推進は、持続的な日本経済の成長につながる重要な取組である。こうした中で、①CJ分野における海外需要開拓は事業リスクが高く比較的投資回収の不確実性が高いことや、日本ではレイターステージにおける大規模な投資資金が不足していること、②新型コロナの感染拡大や国際情勢の変化に伴い海外展開リスクが高まっていること、③CJ分野では個社の事業者が持つ海外現地でのネットワークが不足していることなどから、民間だけでは、様々な事業者の海外展開を可能とするような波及性や連続性の確保が困難であるため、リスクマネー供給や海外進出の環境整備(プラットフォーム作り、海外現地パートナーとの連携、協調投資家からの出資の誘発等)を担うCJ機構の役割が重要。

※なお、地方の社会課題解決・魅力向上の取組への支援として、「デジタル田園都市国家構想基本方針」(令和4年6月7日閣議決定)においては、地域の産業活性化の取組について、「REVIC と地域金融機関等が設立した観光ファンドや株式会社海外需要開拓支援機構の活用を推進する」とされている。

○ こうした中で、組織の在り方そのものの観点からすると、例えばJICとCJ機構では、①JICは、オープンイノベーションの観点から、Society5.0の実現に資する新規事業創造や事業再編等に対するリスクマネー供給を行うことで、産業競争力の強化と投資エコシステムの創造を目指す一方、②CJ機構では、海外需要の取り込みによる経済成長という観点から、各地方の伝統や匠の技等を含め日本の生活文化の魅力が持つ価値を事業化し、海外需要を開拓する取組を支援するリスクマネー供給を行うことに加え、投資先企業の企業価値向上に向けたハンズオン型支援も行いながら、持続的な我が国の経済成長の実現を目指している。

○ このような事業目的が異質な組織同士の統合は、政策目的が多角化することで、組織が独立して存在する場合よりも各事業に対する経営判断精度が低下し、組織のパフォーマンスを低下させるおそれがある。また、CJ機構とは異なるリスク(例えば、JICは、主に投資先の持つ革新的な技術の優位性及びその社会実装の実現可能性等のリスクを評価する一方、CJ機構の投資は、主に海外現地の生活文化に根差した人々の趣向・嗜好等に左右される、比較的予見性が立ちにくい消費者受け入れリスクを評価)をとる組織がCJ分野の投資に強い影響を及ぼすことになると、CJ機構の政策目的を実現するために必要な事業への投資が十分になされないおそれがある。こうした点を踏まえて、政策目的の実現に向けて効果的な支援を行うことができるよう、収益改善の蓋然性を確保するための組織の在り方を含めた抜本的な見直しを行う方向で検討。

○ 今回の抜本的な見直しにおいては、有識者の意見を伺いながら、①CJ機構による海外需要開拓支援事業について、政策的必要性や有効性の観点からCJ機構が果たす役割を検証するとともに、②効率的かつ効果的な事業実施のための適切な運営体制やガバナンス強化策等について検討。

2. 「組織の在り方を含め抜本的な見直し」に向けた中間整理 (株)海外需要開拓支援機構

「組織の在り方を含め抜本的な見直し」に向けた中間整理の概要

<検討体制について>

- 今後のCJ機構の在り方に関して、経産省内にタスクフォースを設け、有識者(投資業界に精通した民間投資ファンドのベンチャーキャピタリスト、公的機関のガバナンス改革や投資ファンドに精通した弁護士、公的ファンドの政策評価に精通したコンサル)にご意見を伺いつつ、①官民ファンド/CJ機構の役割、②求められる政策支援の在り方、③人材確保、④投資と回収のガバナンス強化といった観点から検討。財投分科会でのご議論も踏まえつつ、今秋までには適切な対応策を整理・実施予定。

<これまでの機構の組織・運用に対する総括>

- 設立当初の案件組成は、過度に政策的意義を重視した結果、収益性に課題があったことを踏まえ、2018年7月にキャッシュフロー重視・現地パートナー重視等の投資方針を策定・実施。
- 2020年以降は新型コロナの影響により累積損失が拡大しているものの、政策的意義を前提としつつ、最終的な累積損失解消に向けより収益回収に意義のある案件組成を行っていくことが重要。
- ①案件発掘・組成、②人材確保の仕組み、③投資回収の蓋然性確保といった観点から、それぞれ、
 - ①これまで投資対象として注力してきたCJ分野以外にもCJの海外需要開拓として投資意義のある案件があり得るのではないか、
 - ②CJ分野は非常に広範な領域が考えられるなかで様々な専門性・ネットワークを補完する人材を機動的かつ十分に確保する必要があるのではないか、
 - ③投資案件が積み上がってきており、また、新型コロナによる事業見通しの不確実性が高まるなかで、投資先のモニタリング機能やCJ機構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のではないか等の課題を十分に踏まえた対応を行う。

2. 「組織の在り方を含め抜本的な見直し」に向けた中間整理 (株)海外需要開拓支援機構

「組織の在り方を含め抜本的な見直し」に向けた中間整理の概要

＜組織・運用上の問題点を踏まえた具体的対応の方向性＞

○ 前回の財投分科会で示された「(参考)官民ファンドの事業プロセスに関する主な着眼点」も踏まえつつ、政策性を前提に、今後の収益改善の蓋然性の確保に向けた課題と取組の検討状況については、以下のとおり。

課題1. 案件組成・投資先支援の強化

- 政策性を前提に、収益性の蓋然性が高い案件組成をすべく、これまで注力していないCJ分野への支援も実行。
- 支援手法についても、エクイティ出資に限定せず、あらゆる金融手法をバランスよく活用。
- 案件発掘等の強化のため、経産省が持つ地方経産局や補助金の対象企業のネットワーク等の政策資源を最大限活用。
- 社長直轄の案件発掘部隊の設置や営業人材の採用強化などにより国内外事業者への営業力を強化。

課題2. 人材確保の仕組み導入(足腰強化)

- 案件組成時において、幅広い投資領域への対応を可能とする仕組みとして、CJ分野における産業技術分野全般に関する専門的な知見・アドバイス等を得るため、産業技術総合研究所と連携協定を締結し、産業技術総合研究所の専門家(常勤研究者約2,300名が在籍中)に相談可能な仕組みを新設。
- 支援決定時において、海外需要開拓委員会が支援決定の議論に当たり、専門性の補完として、外部専門家による客観的な意見・評価を求めることができる仕組み(アドバイザリーボード)を新設。

課題3. 投資と回収の強化(ガバナンス強化)

- 社長を議長として、既存の投資案件の事業状況を確認する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。
- 海外での20年以上の投資銀行業務経験を持つ執行役員を採用し、当該役員をヘッドとして投資チームに対する監督機能を持たせた体制(ミドルオフィス)を新設し、投資チーム外の立場から新規投資案件に係る懸念点の総合的・組織的なチェック・レポート等を実施。
- 会社全体の監督機能を担う取締役会と、投資に関する決定機能を担う海外需要開拓委員会にそれぞれ求める役割の明確化・機能強化。
- 投資担当者の担当案件への投資回収(EXIT)に対するコミットメントを確保するため、投資担当者の自己投資を促す仕組みの導入を検討。
- 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。

(参考①)外部有識者へのヒアリング概要

- 今後のCJ機構の在り方に関して、①官民ファンド/CJ機構の役割、②求められる政策支援の在り方、③人材確保、④投資と回収のガバナンス強化といった観点から、有識者(民間投資ファンドのベンチャーキャピタリスト、弁護士、コンサルタント)に対するヒアリングを計5回実施。引き続き、官民ファンド関係者等に対するヒアリングも実施しながら、適切な対応策を整理・実施予定。

1 官民ファンド/CJ機構の役割

- ここ数年、日本国内のレイターステージへの投資は海外勢を中心に増えてきていたが、昨年末辺りから米国における金融緩和の見直し等の動きの中で市況が大きく崩れるのに合わせて急速に資金を引き上げられてしまった。将来的に戻ることもあり得るが、市況の如何に関係なく安定的に資金供給できる主体がいることに官民ファンドの役割がある。
- 官民ファンドの役割は、民間による資本市場の健全な発展のため民業補完のプレーヤーに徹することを前提に、民間出資者のみでは資金が不足する投資先への出資や民間ファンドへの出資が基本と考えられる。その上で、民間出資者にはあまり見られない、事業者が連続性・再現性を持って海外進出できるようなプラットフォームを作る機能や、資金支援だけではなく、新たな投資家の紹介、顧客紹介、現地の販路開拓の後押し等といった機能は、官民ファンドによる補完的役割として意味がある。
- 企業のグローバル展開は試行錯誤の連続であり、CJ機構による海外展開の成功事例だけでなく、突き当たった壁の発信も意味がある。CJ機構として付加価値を提供できれば、海外へのアクセスをCJ機構にお願いしようということになる。
- 今の国内民間VCの悩みは、海外への事業展開を支援するだけの専門性がなく、海外のVCと比べて規模感が小さいこと。そこにどうやってCJ機構の持っているアセットがマッチするかを考え、民間VCが手掛けることができる領域を広げていくというCJ機構の価値を見せていくことで、民間VCとの協業につながる。
- ファンドの評価軸として、政策効果のほか、投資を通じて生まれた雇用、海外売上比率の増加など、直接的/間接的に日本経済へ与えたインパクトも考えられるのではないか。アメリカのVCは、どれだけ①投資のリターンと②雇用を生み出したか、という2つの点で社会的なインパクトが評価される。
- 官民ファンドは民間VCと継続的にコミュニケーションを図っていくのが大事。お互いの立場や求めていることの理解の促進になり、民間VCが不足するところにうまくマッチして投資をしていける状況が作れるようになる。

(参考②) 外部有識者へのヒアリング概要

2 求められる政策支援の在り方

- 支援手法として、特にレイターステージにおいては、エクイティ以外の手法、メザニンやデッドとのコンビネーションも考えていくことで、アーリーから支えてきた民間VCの持つ株式を希薄化することなく、グローバル展開を支援できる。
- 上場企業、未上場企業ともに海外展開のニーズはあるが、支援する投資家が不足している。上場しさえすれば成長のための資金が市場から必ずしも集められるわけではない。また、上場後の成長戦略として海外展開を描いている企業は多いが、経験がなくうまくいかないことが多い。資金面以外も含め伴走支援してくれる存在が必要。
- CJ機構の持つ海外のネットワーク(協調投資家、現地パートナー等)は民間事業者や民間VCにとっても貴重なリソース。支援事例の見える化などにより、CJ機構自身が様々な関係者をつなぐ海外展開のための共通基盤になり得る。

3 専門人材確保

- 投資に当たっては、「投資業務そのものへの知見」と「投資対象分野に関する専門的知見」を持つ人材が必要だが、現実的に一人で両知見を持つ人はいないので、外部人材も含め複数人で補完し合う仕組みが必要。
- 起業家は、資金供給以外に何をしてくれるのかという視点でVCを選ぶようになっており、投資後にどのような価値が継続的に提供できるのかが大事。価値提供の部分で人材を確保し、経営支援できる体制にしていく必要がある。

4 投資と回収のガバナンス強化

- 社外取締役の役割は、意思決定、助言、監督と多岐に渡り、特に、ガバナンスの観点でその重要性はますます高まっている。社外取締役が中心である取締役会や海外需要開拓委員会において、異論も含め様々な観点で議論をすることで、より良質な意思決定・監督機能の発揮ができるようになることが大事。
- 投資担当者が、途中で退職することなく、継続的に担当案件へコミットし続けることを確保するには、官民ファンドならではのやりがいもあると思うが、マーケット水準に見合った給与やインセンティブなどの処遇も必要。

(参考③)「組織の在り方を含め抜本的な見直し」に向けた対応の方向性(中間整理)

- 2021年度における改善計画の未達を受けて、組織の在り方を含めた抜本的な見直しに関して検討中。政策的意義を前提としつつ、今後の収益改善の蓋然性を確保するため、CJ機構における足下の課題と今後必要な取組に関する検討の方向性は以下のとおり。

課題

1. 案件組成・投資先支援の強化

2. 人材確保の仕組み導入 (足腰強化)

3. 投資と回収の強化 (ガバナンス強化)

取組(案)

①投資領域:これまで注力していないCJ分野への支援実行

②支援手法:エクイティ出資 ⇒ 劣後ローン、転換社債、債務保証等も活用
経産省の政策資源を最大限活用
CJ分野の海外展開ノウハウの提供

③社内体制:案件発掘強化に向けた社長直轄部隊の設置/営業人材の採用強化

➡ 政策性を前提に、より収益性も見込めるような投資案件の組成・支援

④専門人材:産総研と連携⇒ 専門性の高い案件への相談体制を強化

➡ 専門人材を活用できる仕組みを作り、幅広い投資領域への支援を実行

⑤社内体制:既存案件へのモニタリング強化 ※モニタリング会議を四半期毎⇒毎月に増加
投資部門の監督を担うミドルオフィスの新設(内部監督機能の強化)
社外取締役/海外需要開拓委員の役割明確化・機能強化

⑥投資責任:CJ機構の投資に対して投資担当者の自己投資を促す仕組みの導入
検討 ⇒ 投資担当者の投資回収に対するコミットメントを強化

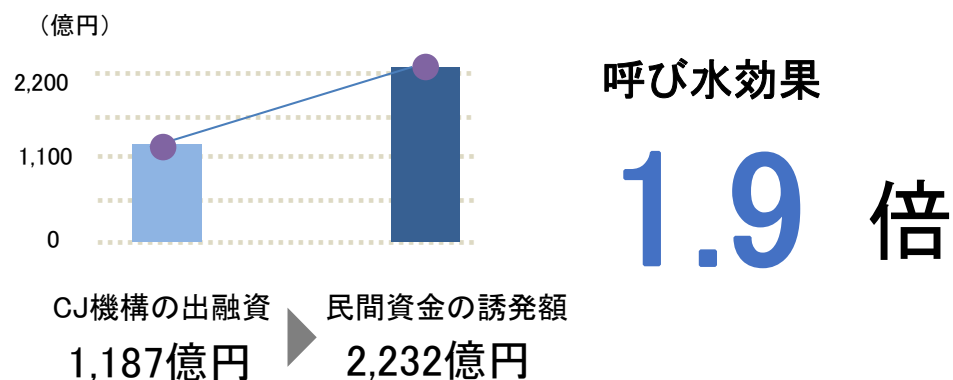
➡ ガバナンスを強化しつつ、既存/新規案件の着実な投資回収を実行

(参考④)クールジャパン機構の政策的意義:呼び水効果・波及効果

①呼び水効果

▶ CJ機構の資金による民間資金の誘発

※CJ機構の出融資を呼び水にした民間出融資額



②波及効果

▶ 他の関連企業の海外需要獲得への波及

※CJ機構の投資先を通じて、海外需要獲得を果たした企業数



呼び水効果の具体例

Spiber社

2021年9月、Spiber社は総額344億円の資金調達を決議
※世界最大級の投資ファンドであるカーライル等と協調出資

CJ機構の出資 110億円 ▶ 民間資金の誘発額 234億円

波及効果の具体例

EMW社

CJ機構の投資先であるEMW(中国の酒類卸売事業者)を通じて、日本酒の酒造会社が中国進出を実現



(参考資料)

1 ポートフォリオの基本情報①

(株)海外需要開拓支援機構

●投資の概要(2022年3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	40件
出資残高(支援決定ベース)	962.2億円
出資残高(実投資ベース)	804.6億円
融資残高(支援決定ベース)	5.5億円
融資残高(実投資ベース)	0.0億円

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)	1,164.3億円
累計出資残高(実投資ベース)	994.5億円
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

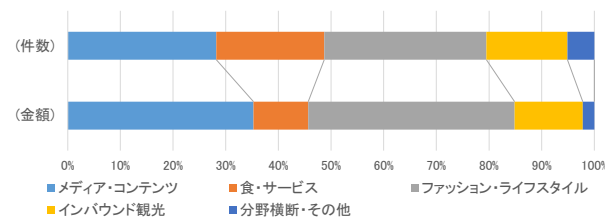
Exitによる回収額等<累積>

Exit件数	13件
Exit案件への出資額(a)	189.9億円
Exitによる回収額(b)	129.4億円
回収率(b)/(a)	0.7倍
平均Exit年数	3.9年

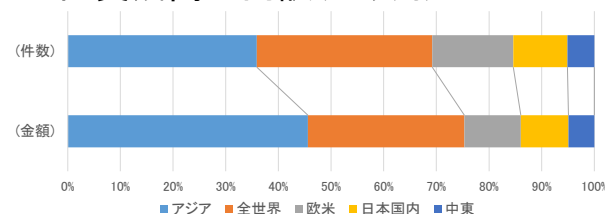
民間資金の誘発(呼び水)<累積>

誘発された民間投融資額	2,231.6億円
うち出資額	1,595.5億円
うち融資額	636.1億円

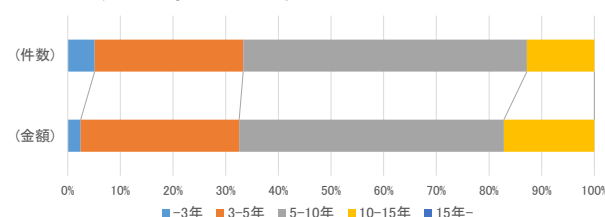
●出資残高の内訳(分野別)



●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	- ※	(10)
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	- ※	(5)
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。

注 追加支援を行った案件は、出資件数、累計出資件数、Exit件数のいずれにおいても2件とカウントしている。

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	Spiber株式会社 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・繊維開発技術について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110億円を出資する追加支援決定を公表。	140/140億円	6	Stellarworks International Co., Ltd. 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製造・販売。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。	30/40億円
2	寧波阪急商業有限公司 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。	110/110億円	7	KKday 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。	28/28億円
3	ラフ&ピースマザー株式会社 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。2022年4月～5月に大阪万博公園内で教育コンテンツを活用した「やってみた展」を開催、約1.4万人が来場。	31/100億円	8	M.M. LaFleur Inc. 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を目指す。既に8社の日系企業が、材料納入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。	25/25億円
4	Gojek 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(オリジナル作品800時間以上制作済み)、日本関連イベントの開催(オフラインイベント4回、オンラインイベント7回実施済み)に力を入れ、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。	55/55億円	9	Vpon Holdings株式会社 アジア全域のモバイルデータを活用したデジタル・マーケティングへの出資 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。	22/22億円
5	株式会社Zeppホールネットワーク 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月に台湾で開業済み。コロナの状況も見据えながら、マレーシアでの開業に向けて準備中。	42/50億円	10	Trio Corporation International Limited 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。	22/22億円

(注1) 2022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61%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年度の新規投資案件・Exit案件

(株)海外需要開拓支援機構

・2021年度における新規投資案件は2件／115億円(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(注1)
Spiber株式会社				
<ul style="list-style-type: none"> ・カーライル・グループ ・Fidelity International ・Baillie Gifford 他 	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、米国で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図り、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
株式会社バルクオム				
<ul style="list-style-type: none"> ・USHOPAL 	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への出資	機構の出資により、日本製の高品質な男性用スキンケア商品が海外で広く利用される成功事例を創出することにより、日本の女性用コスメが海外でも人気を博しているように、海外の男性用スキンケア市場における日本ブランドの魅力発信及びその確立を支援する。	本件をモデルケースに各国の男性用スキンケア市場の拡大を図り、ひいては他の日本製男性用スキンケアブランドによる海外進出時の参入障壁の低減につながることを目指す。	5億円
CLK COLD STORAGE CO., LTD.(注2)				
<ul style="list-style-type: none"> ・日本ロジテム株式会社 ・川崎汽船株式会社 	ベトナムにおける日本食材の流通基盤となるコールドチェーン事業を展開するCLK COLD STORAGE CO., LTD.に対する追加出資	機構の出資により、同社が倉庫の増設により事業を成長させることを通じて、アジアの人々に対し日本食を始めとした日本製品の魅力を楽しむための物流環境を引き続き提供するよう支援を行う。	海外展開を推進する日系企業の流通基盤を強化することを目指す。	1.8億円

注1: 出資額については支援決定ベース。

注2: CLKは、2020年度における新規投資案件だが、支援決定公表日が2021年度下期であり、前回までの資料作成時点では掲載されていないため掲載。

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)海外需要開拓支援機構

- ・2021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
GF CAPITAL PTE. LTD.					
・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
Sentai Holdings, LLC					
・経営陣	北米における日本アニメ作品のライセンス事業	2019年8月に支援決定の公表を行ったSentai Holdings, LLCの保有全株式について、Sentaiのさらなる成長・飛躍に向けて新たな親会社としてAMC Networks Inc.を迎えることとし、同社に譲渡した。 (2022年1月に公表)	機構による出資後、機構として、Sentaiの企業価値向上に向けて社外取締役の派遣や積極的に現地を訪問してのハンズオン支援などの様々なバリューアップの取組を実施した。こうした取組の結果として、新型コロナウイルスの状況下においても自社配信サービスHIDIVEの成長に繋がるなど、Sentaiの企業価値が向上するとともに、日本アニメの海外展開・市場開拓サポートの観点から一定の政策的効果を創出した。	32億円	非公表

3 ファンド設立以降のエコシステムへの貢献

(株)海外需要開拓支援機構

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2022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、累計57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、2022年3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

- 2022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、4,795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し、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(評価合計値)を70%以上にすることを機構の成果目標に設定。2022年3月末時点において支援決定済み案件の当該評価合計値は約141.5%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

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	(単位:百万円) 累積(注2)
人件費	1,014.0	902.0	927.8	886.4	836.3	7,245.1
調査費・業務旅費等	181.9	622.5	576.6	351.4	504.9	2,873.3
家賃・水道光熱費等	235.4	221.3	204.4	199.8	177.0	1,895.2
租税公課	332.8	384.4	503.9	586.0	654.6	3,076.7
その他(注1)	71.0	68.4	68.9	71.1	65.2	634.1
合計(a)	1,835.1	2,198.7	2,281.5	2,094.7	2,237.9	15,724.3
総資産額(b)	60,335.5	52,023.2	64,752.8	79,488.6	89,101.1	
経費・総資産額比率(a/b)	3.0%	4.2%	3.5%	2.6%	2.5%	
出資残高(実投資ベース)(c)	38,447.2	47,534.7	65,732.5	69,738.6	80,009.5	
経費・出資残高比率(a/c)	4.8%	4.6%	3.5%	3.0%	2.8%	
【参考】						
支援決定金額(d)	15,388.0	5,480.0	28,931.0	11,146.8	11,500.0	116,434.8
経費・支援決定金額比率(a/d)	0.1	0.4	0.1	0.2	0.2	0.1
支援決定件数(e)	8	3	10	7	2	51
経費・支援決定件数比率(a/e)	229.4	732.9	228.2	299.2	1119.0	308.3
役員数(単位:人)	9	8	8	8	8	
従業員数(単位:人)	57	53	62	55	56	

(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。

■代表取締役社長 CEO

川崎 憲一



【略歴】

- 1980年 大和証券株式会社 入社
- 2012年 大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツ株式会社 代表取締役社長
兼 大和PIパートナーズ株式会社 代表取締役社長
- 2014年 大和企业投資株式会社 代表取締役社長
- 2017年 大和企业投資株式会社 顧問
- 2019年 株式会社海外需要開拓支援機構(クールジャパン機構) 入社
- 同年 株式会社海外需要開拓支援機構(クールジャパン機構) 専務執行役員
- 2021年 株式会社海外需要開拓支援機構(クールジャパン機構)
代表取締役社長 CEO(現職)

■常務執行役員 兼 CIO

頼高 画也



【略歴】

- 1994年 株式会社電通 入社
- 2007年 A.T.カーニー株式会社 入社
- 2014年 株式会社海外需要開拓支援機構(クールジャパン機構) 入社
- 2018年 株式会社海外需要開拓支援機構(クールジャパン機構)
マネージング・ディレクター 兼 統括部長
- 2021年 株式会社海外需要開拓支援機構(クールジャパン機構)
常務執行役員 兼 CIO(現職)