

財政制度等審議会 財政投融资分科会

説明資料

官民ファンドについて

令和4年6月20日

財務省理財局

＜目 次＞

1. 論点：投資計画等の進捗に応じた適切な判断・管理がなされているか
2. 論点に関する具体的状況の確認
 - (1) 改革工程表に基づく投資計画等の進捗状況の確認
 - (2) 進捗状況を踏まえた各ファンドの対応等の確認
3. 今後の進め方
4. 参考データ

1. 論点：投資計画等の進捗に応じた適切な判断・管理がなされているか

- 各ファンド及び主務省においては、新経済・財政再生計画改革工程表（以下、改革工程表）に基づき、令和4年3月末時点の実績を検証し、検証結果に応じて改善計画の策定等の必要な対応を行うこととされているが、財務省においても出資者として当該対応状況の確認を行う。

（参考）新経済・財政再生計画改革工程表2021

「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。」



➤ 投資計画等の進捗に応じた適切な判断・管理がなされているかの確認

⇒ 累積損失の大きい4ファンド（※）について、改革工程表に基づく投資計画・改善計画の令和4年3月末時点での進捗状況を確認。

（※）海外需要開拓支援機構（CJ）、海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）、海外通信・放送・郵便事業支援機構（JICT）、農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE）

⇒ 上記の投資計画等の進捗状況を踏まえ、CJにおいては「組織の在り方を含め抜本的な見直し」を検討中（今回は中間整理を報告）、JOINにおいては現投資計画を維持、JICTにおいては新たに改善計画を策定・公表、A-FIVEにおいては改善計画上の最終目標値は達成見込みとしているところ、その考え方を確認する（詳細は主務省等より説明）。

2. (1) 改革工程表に基づく投資計画等の進捗状況の確認

➤ 改革工程表に基づく投資計画等と実績について、令和4年3月末時点における進捗状況は下記の通り。

- ・ CJは、投資額は計画値を達成したものの、累積損益が計画値に対して未達となった。
- ・ JOINは、投資額・累積損益ともに計画値を達成した。
- ・ JICTは、投資額・累積損益ともに計画値に対して未達となった。
- ・ A-FIVEは、累積損益が計画値に対して未達となった。

【投資計画等の進捗状況】

(単位:億円)

		令和2年9月末		令和3年3月末		令和3年9月末		令和4年3月末		最終年度(※4)
		目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標	実績	目標
海外需要開拓支援機構(CJ)(※1)	投資額	54 (令和3年3月末目標の30%)	104	181	113	40 (令和4年3月末目標の30%)	82	134	142	-
	累積損益	-	-	▲ 224	▲ 231	-	-	▲ 257	▲ 309	158
海外交通・都市開発事業支援機構(JOIN)(※2)	投資額	59 (令和3年3月末目標の40%)	33	147	156	60 (令和4年3月末目標の40%)	20	149	311	-
	累積損益	-	-	▲ 131	▲ 67	-	-	▲ 155	▲ 145	198
海外通信・放送・郵便事業支援機構(JICT)(※2)	投資額	14 (令和3年3月末目標の30%)	62	45	434	15 (令和4年3月末目標の30%)	0	51	4	-
	累積損益	-	-	▲ 65	▲ 52	-	-	▲ 82	▲ 112	55
農林漁業成長産業化支援機構(A-FIVE)(※3)	投資額	-	19	36	53	※A-FIVEは、令和3年度以降新たな投資は行わない(令和元年12月、農水省発表)				
	累積損益	-	-	▲ 115	▲ 115	-	-	▲ 122	▲ 141	▲ 120

(※1) CJは、令和3年3月末までは改革工程表2018を踏まえた数値目標・計画(投資計画)上の目標値、令和3年度以降は改革工程表2020を踏まえた改善目標・計画(改善計画)上の目標値。

(※2) JOIN及びJICTは、改革工程表2018を踏まえた数値目標・計画(投資計画)上の目標値。

(※3) A-FIVEは、令和元年9月末までは改革工程表2018を踏まえた数値目標・計画(投資計画)上の目標値、それ以降は損失を最小化するための改善目標・計画(改善計画)上の目標値。

(※4) JOINについては設置法に設置期限が規定されていないため、令和16年度の残存価値を算出し、試算。

2. (2) 進捗状況を踏まえた各ファンドの対応等の確認

CJ

- 改善計画が未達に至ったこれまでのCJの投資内容、組織態勢、運用実務等について、CJ・経産省による要因分析や総括内容(の中間整理)は適切・十分か。
- 「組織の在り方を含め抜本的な見直し」として、組織形態は維持する方向で検討されていることについて、①組織見直しにも相当する「抜本的な」内容となっているか、②CJ法の政策目的達成上必要かつ合理的なものか、③出資金毀損回避の点で組織統廃合より望ましいか。
- 中間整理における見直し内容・対応策は、組織・運用上の問題点や、「官民ファンドの事業プロセスに関する主な着眼点」(7頁参照)を踏まえたものとなっているか。また、長期収益性の確保に資すると見込まれるものか。
- 足下での損益状況が下振れる中、収益体質を速やかに好転する道筋は認められるか。また、その根拠は具体的・合理的なものか。
- 抜本の見直しの結論として仮に組織形態が維持されとしても、それでも成果が上がらない場合の対応をどのように考えるか。

JOIN

- ガバナンスや投資実行・リスク管理体制について、現在の体制や更なる強化に向けた取組は適切か。
- 収益基盤の強化に向けた取組(例:ブラウンフィールド案件等の組成)は着実に進んでいるか。
- ポストコロナの新たなインフラ案件(スマートシティ、MaaS等)では、従来型の交通・都市開発分野の知見に加え、ICTやデータ利活用の実装、事業の高付加価値化・収益化に必要な異業種^(注)の掛け合わせが求められるが、適切な対応は見込まれるか。他の官民ファンド等との連携・協調も進めるべきか。

(注) エネルギー・環境、健康・医療、金融・決済、小売、広告等

- 上記に加え、「官民ファンドの事業プロセスに関する主な着眼点」(7頁参照)に照らした対応状況はどうなっているか。

2. (2) 進捗状況を踏まえた各ファンドの対応等の確認

JICT

- 改善計画における前提条件や積算内容は妥当か。
- 改善計画の達成に向けて、例えば、新たな投資領域を含めたソーシング力の強化(案件数の積み上げにも寄与)、ICTサービス案件における他の官民ファンド等との連携・協調、カントリーリスクへの対応強化など更なる取組を進めるべきでないか。
- 足下での損益状況が下振れる中、収益体質を速やかに好転する道筋は認められるか。また、その根拠は具体的・合理的なものか。
- 上記に加え、「官民ファンドの事業プロセスに関する主な着眼点」(7頁参照)に照らした対応状況はどうなっているか。

A-FIVE

- 改善計画上の最終損益目標値の確保のため、特に、有望案件のバリューアップやコロナ禍の影響を受けた投資先の事業再生等に向けた取組は適切・十分か。
- 上記に加え、「官民ファンドの事業プロセスに関する主な着眼点」(7頁参照)に照らした対応状況はどうなっているか。

2. (2) 進捗状況を踏まえた各ファンドの対応等の確認

ファンド間の連携・協調等

- コスト・収益の改善のみならず、官民ファンドとしての政策的パフォーマンスを向上させる観点からも、ファンド間の連携・協調や個別業務の共同化を促進すべきではないか。(例: 案件組成に向けた連携・情報交換、ソーシング・ネットワーキング活動の共同化)
- また、財務省を始め政府全体でも官民ファンドのソーシング・ネットワーキングの強化に資する機会の提供に取り組むべきではないか。(参考: 財務省・中国財務局主催の地域金融機関向け官民ファンド等合同説明会(5/24開催))

(参考1) 新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 ～人・技術・スタートアップへの投資の実現～ (令和4年6月7日閣議決定)

V. 経済社会の多極集中化

3. 企業の海外ビジネス投資の促進

コロナ後の世界経済において、日本の成長力強化及び経済安全保障の観点から、日本が技術的優位性を持つ分野での世界展開が重要である。事業運営・サービス等ソフト面を含め、日本企業は多くの分野で高い技術を有しているが、海外ビジネス特有のリスクやハードルを前に判断が保守的になる傾向があることから、政府として、中小企業による製品開発や販路開拓を含め、技術と意欲ある企業の海外ビジネス投資をサポートしていく。こうした取組は、国内親会社への配当を通じ資金の国内還流を増加させ、裾野の広い賃金引上げや研究開発投資増にもつながりうる。

具体的には、国内外において、関係省庁、政府機関、在外公館等を含め政府ワンチームで投資案件組成を初期段階からサポートする体制を整備する。情報提供や資金ファイナンス等を通じ、上流から下流までを支援するとともに、政府機関の共同出資機能の活用を促進する。また、脱炭素、デジタル等の分野で、より多くのビジネス機会につなげるため、日本がリードして国際機関、友好国政府、グローバル投資家等に働きかけ、協調案件の組成を目指す。

こうした施策の企画立案を行い関係省庁との調整を進めるため、内閣官房に海外ビジネス投資支援室（仮称）を設置する。

(参考2) 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)

第3章 各分野の政策の推進

1. デジタル実装による地方の課題解決

(2) 仕事づくりと稼ぐ地域の実現

(m) 地域企業を応援するための体制整備

・ 関係省庁や地方支分部局、地方公共団体、地域金融機関、企業等とのネットワーク機能を活用し、地域企業の価値創造や課題解決等に向けた「つなぎ役」を果たすほか、公務員や金融機関職員、企業関係者等の連携・交流の推進に取り組み、地方創生を担う企業等の取組を支援する。(内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局、金融庁監督局総務課地域金融支援室、財務省大臣官房地方課)

(参考) 官民ファンドの事業プロセスに関する主な着眼点

	①案件発掘	②案件審査・投資	③モニタリング	④Exit
案件組成	✓ 幅広い分野・地域の協業先・人脈を確立し、能動的に働きかけているか ✓ 各分野・地域に強みを持つ主体(ファンド・金融機関・商社等)と協働しているか			
ガバナンス等	✓ 投資決定の前提として、事業性・収益性の観点から、民間協調出資が確保されているか ✓ 投資決定機関(社外取締役を含む)のガバナンスが適切に機能しているか ✓ 事業部門において個々の投資領域に精通した職員が確保されているか			
	✓ 新規出資に伴うポートフォリオ全体のリスク・リターンを把握しているか	✓ 円滑なExit(売却・撤退等)のための戦略やストラクチャーが構築できているか	✓ 事業の継続・撤退判断のための戦略が、客観的に判断可能な基準により実行されているか	✓ 策定した戦略に基づき、円滑な退出判断を行うことができているか ✓ Exitが収益最大化の観点から最適な手法・時期・売却先により実行されているか
インセンティブ	✓ 収益向上や優秀な人材確保のため、事業の成否や貢献度が適切に役職員の報酬に反映される仕組みが整備できているか			
コスト削減	✓ 投資計画を達成した場合でも、自律的にコスト削減等の損益改善の取組が行われているか			

(※)赤字は、前回の財政投融資分科会(令和3年11月22日)後に、追記した要素

3. 今後の進め方

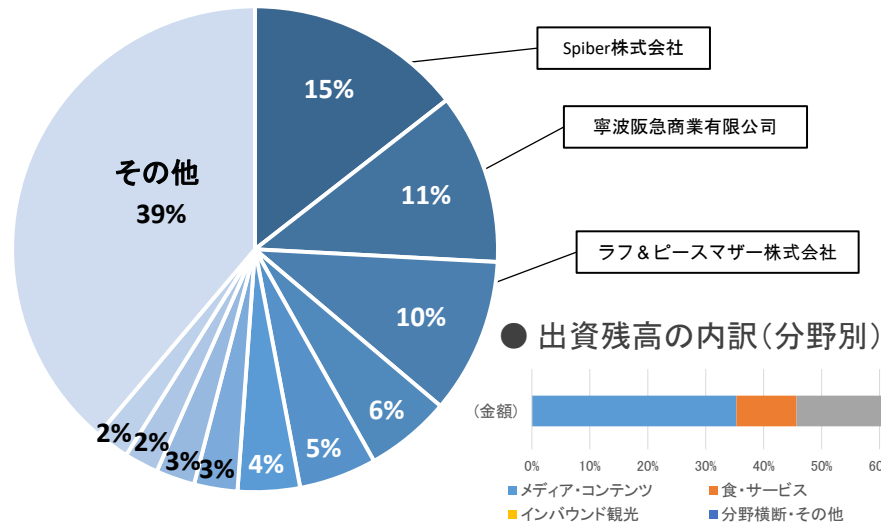
- 改革工程表に基づき、各ファンド及び主務省は、引き続き、数値目標・計画又は改善目標・計画と実績との乖離を検証し、乖離が認められる場合には改革工程表に基づく対応を行う。財務省も出資者として、適切に進捗状況を把握し、当該状況に応じて必要な対応を促していく。特に、
 - ・ 改善目標・計画が未達となったCJについては、「組織の在り方を含め抜本的な見直し」を、外部有識者や本分科会の指摘を踏まえながら検討を進め、今秋までに結論を得る。当該見直し結果については、本分科会において改めて確認を行う。
 - ・ 改善目標・計画を策定したJICTについては、その進捗状況を厳しく検証し、令和5年3月期において仮に達成が図られなければ、JICT及び総務省は、速やかに組織の在り方も含め抜本的な見直しを行う。
- 改革工程表に基づく「組織の在り方も含め抜本的な見直し」後もなお組織形態が維持される場合について、それでも成果が上がらない際の対応方針として、組織統廃合を念頭に置いた道筋を整理する。

参考データ

参考資料①：ポートフォリオの構成（※令和4年3月末時点）

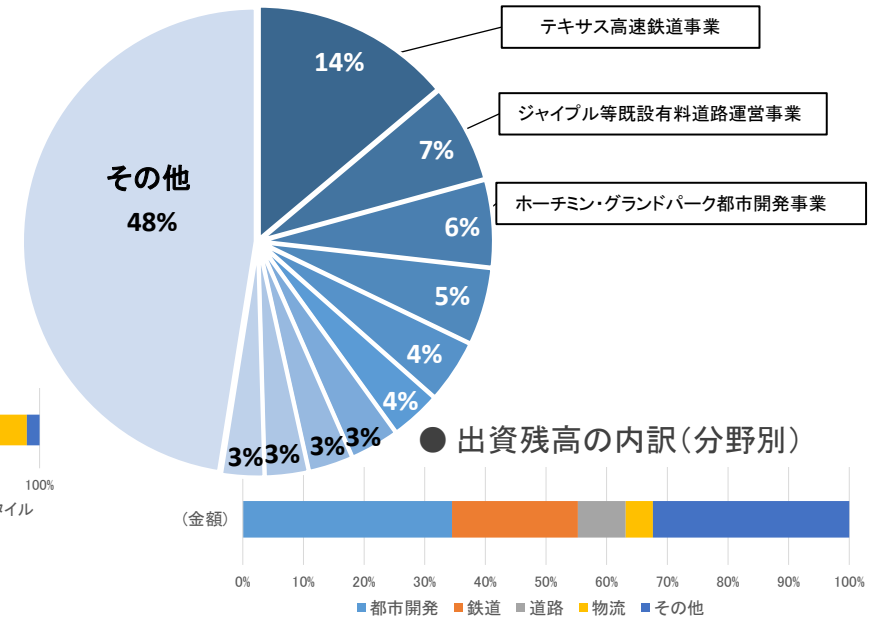
CJ

合計：968億円（支援決定金額ベース）、40件



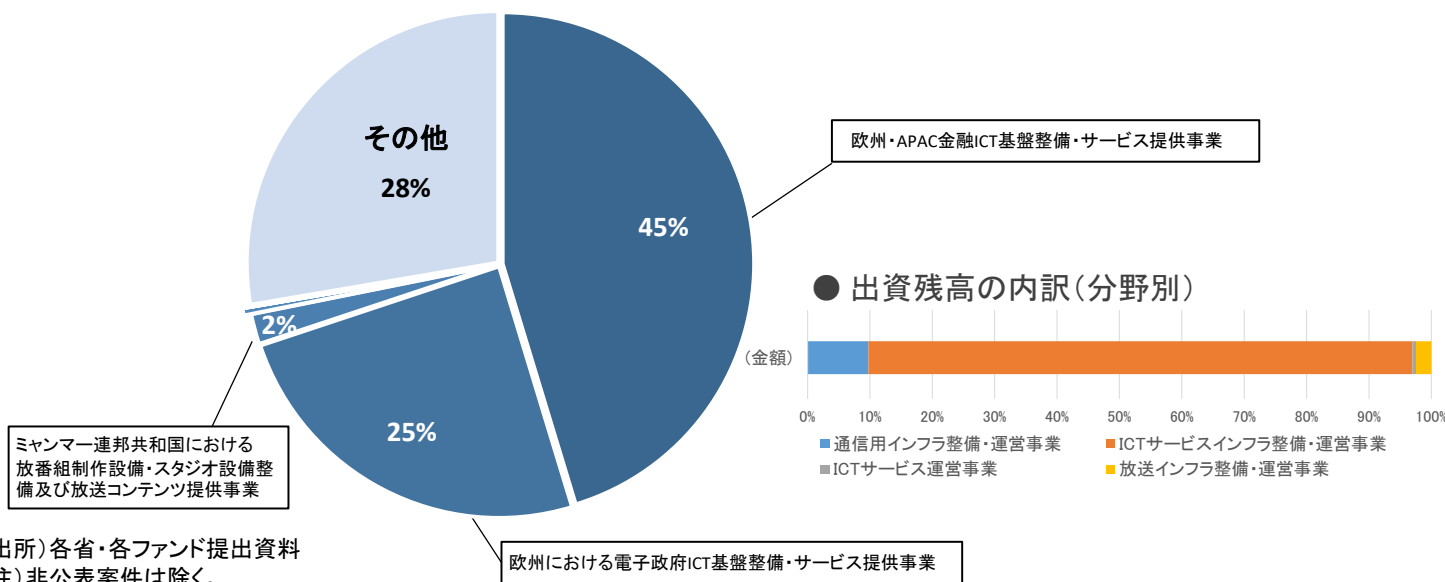
JOIN

合計：1,851億円（支援決定金額ベース）、34件



JICT

合計：773億円（支援決定金額ベース）、8件



(出所) 各省・各ファンド提出資料
(注) 非公表案件は除く。

参考資料②：収益率の状況

	IRR(内部収益率)			令和4年3月末までの Exit済み案件における 実績値 (各案件の平均)	令和4年3月末 までの Exit済み案件数
	「改革工程表2018に基づく 投資計画」の実行により 最終的に見込む数値(※1)	「改革工程表2020に基づ く改善計画」による 見直し後の数値(※2)	「改革工程表2021に基づ く改善計画」による 見直し後の数値(※3)		
海外需要開拓支援機構 (CJ)	4.9%	4.4%		▲8.92%	13件
海外交通・都市開発事業 支援機構(JOIN)	5.7%			—	2件
海外通信・放送・郵便事 業支援機構(JICT)	5.9%		5.1%	—	1件

(※1) 2019年4月に策定・公表した、投資計画の実行における値。

(※2) 2021年5月に策定・公表した、改善計画の実行における値。

(※3) 2022年5月に策定・公表した、改善計画の実行における値。

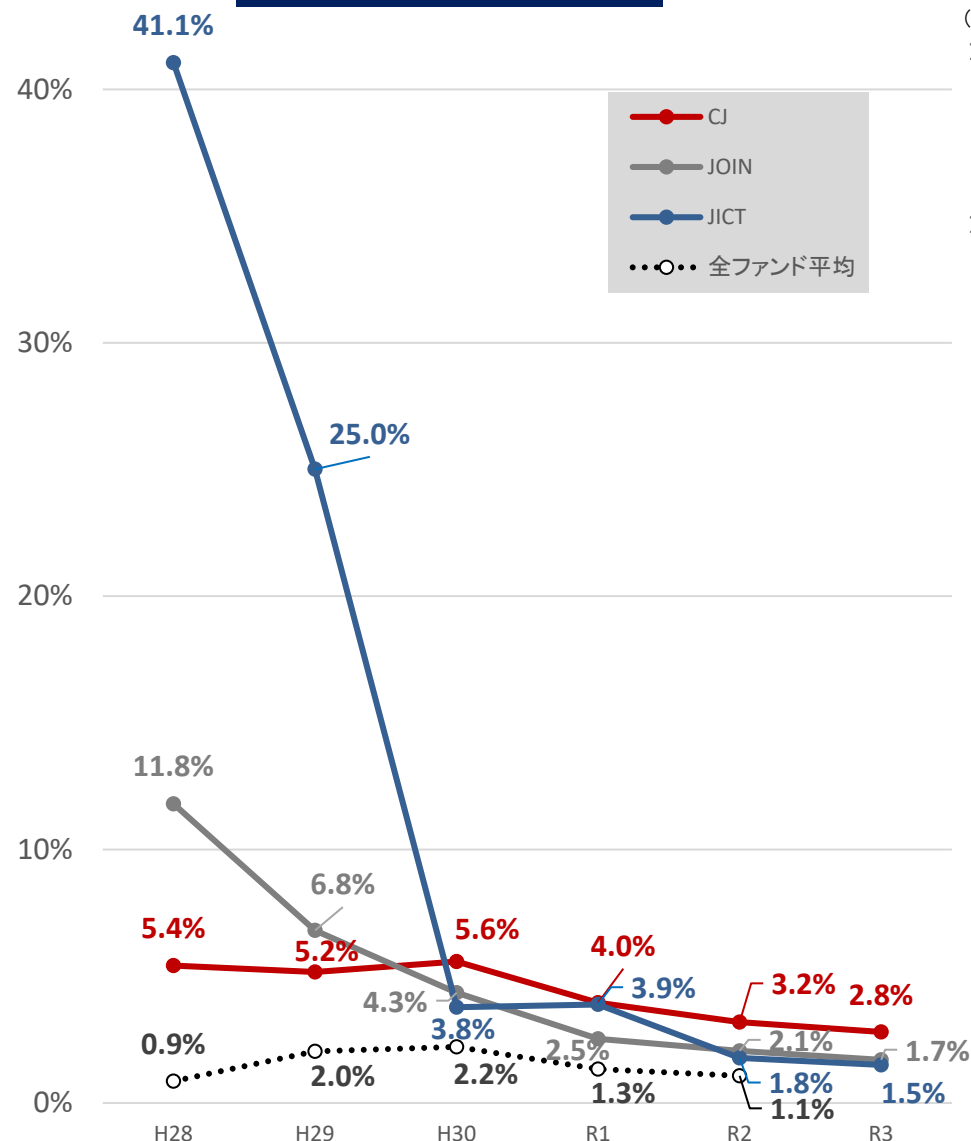
(注1) 各計数は各省・各ファンドにおいて算出したもの。

(注2) JOINのExit済みの2件は、継続中の出資案件の一部を回収したものであるためIRRの実績値は非公表。

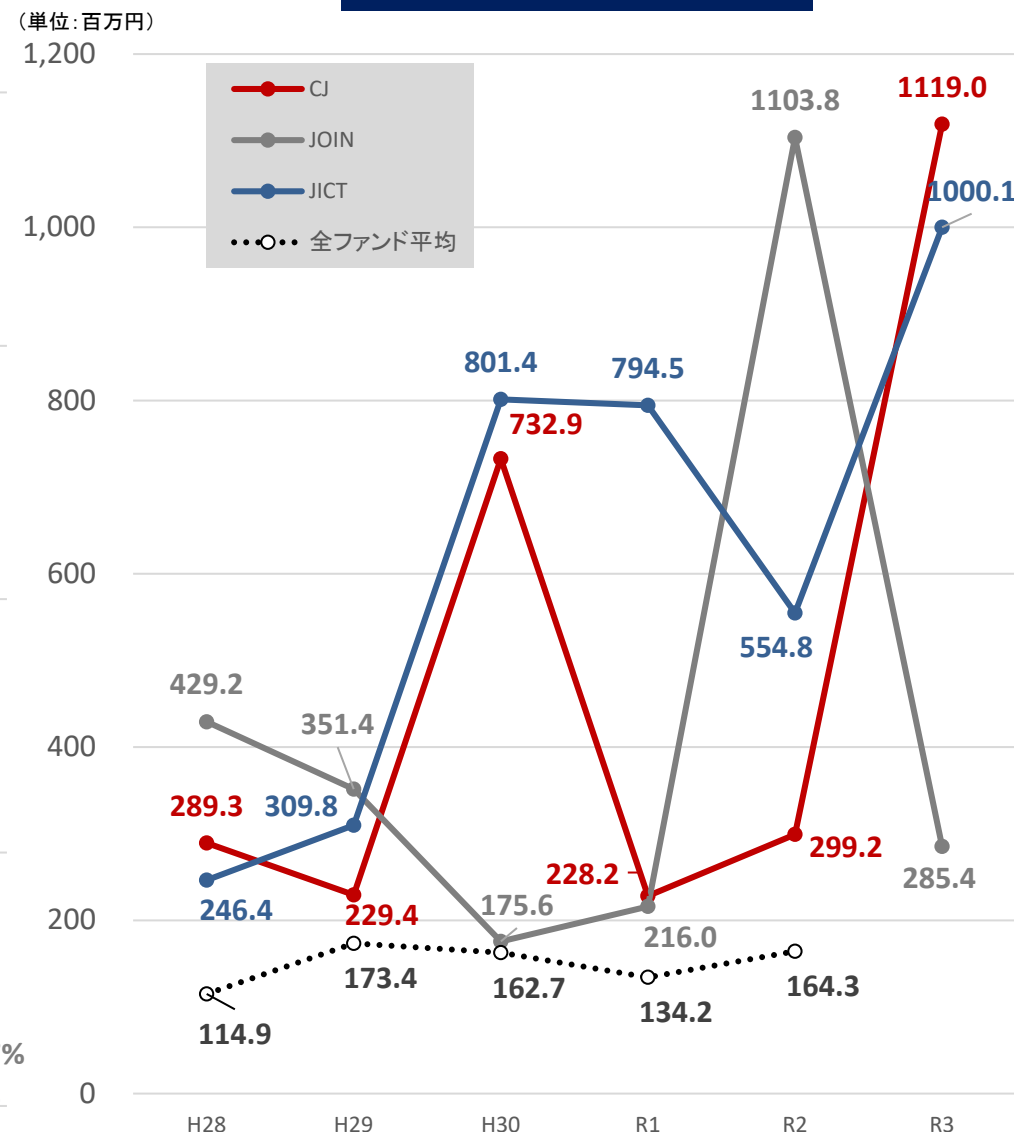
(注3) JICTのExit済みの1件は、支援撤回案件。

参考資料③：直近6年間の経費の状況

出資残高に占める経費率



投資案件1件あたりの経費

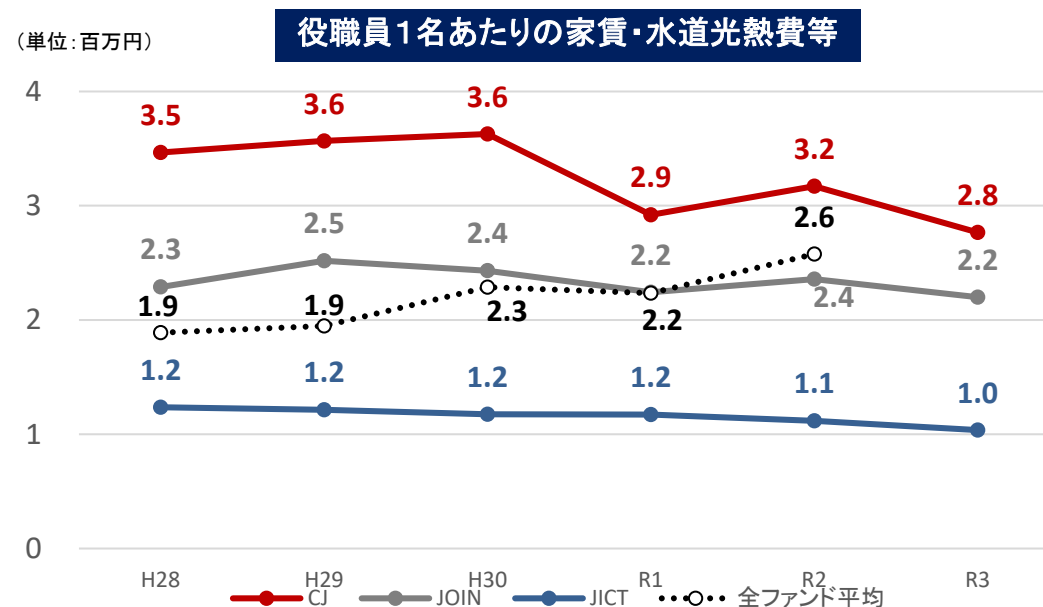
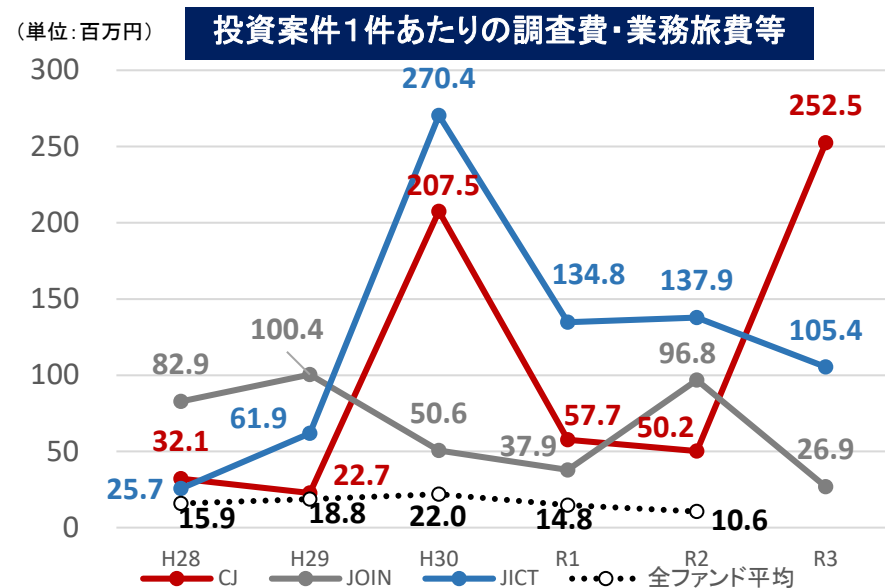
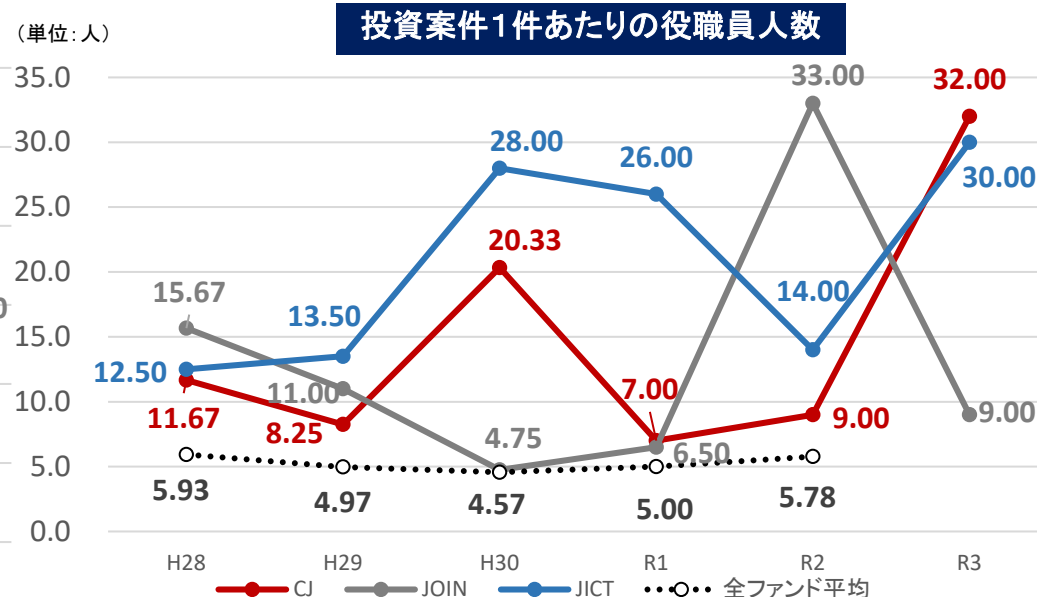
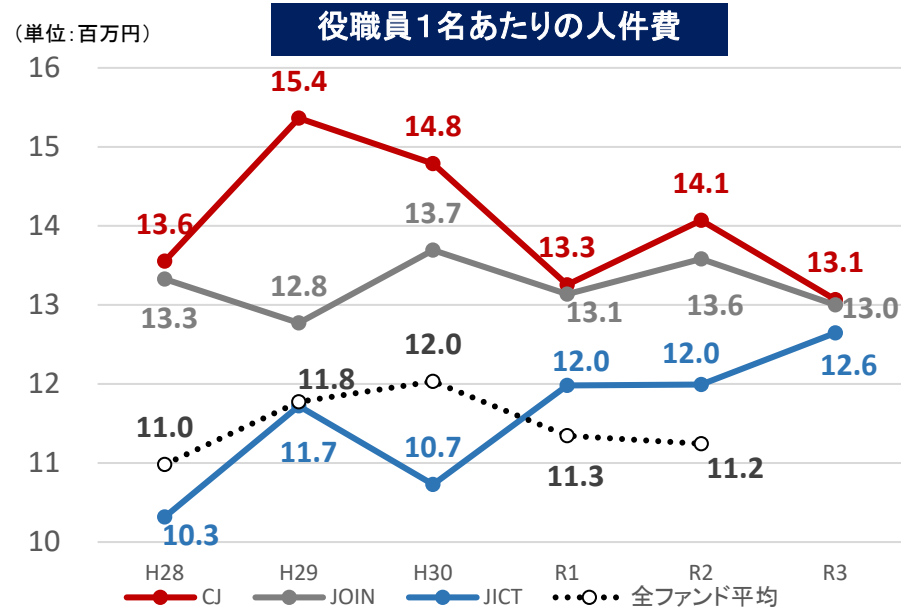


(注1) 経費は、人件費・調査費・業務旅費等、家賃・水道光熱費等、そのほか租税公課などを含む総経費。

(注2) 全ファンド平均は、官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会の検証対象となっている全14ファンドの平均値。

(出所) 第14回官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会資料及び各ファンドの決算関係資料。

参考資料③：直近6年間の経費の状況



(注) 全ファンド平均は、官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会の検証対象となっている全14ファンドのうち、DBJ（通常業務の一部として「特定投資業務」を行っており、このための経費の内訳、総資産額を算出することは困難）を除く13ファンドより算出。なお、JSTは、「役職員1名あたりの人件費」、「投資案件1件あたりの役職員人数」、「役職員1名あたりの家賃・水道光熱費等」については、投資業務に従事する役職員数や家賃・水道光熱費等を算出することが困難であることから除外している。

(出所) 第14回官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会資料

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)。

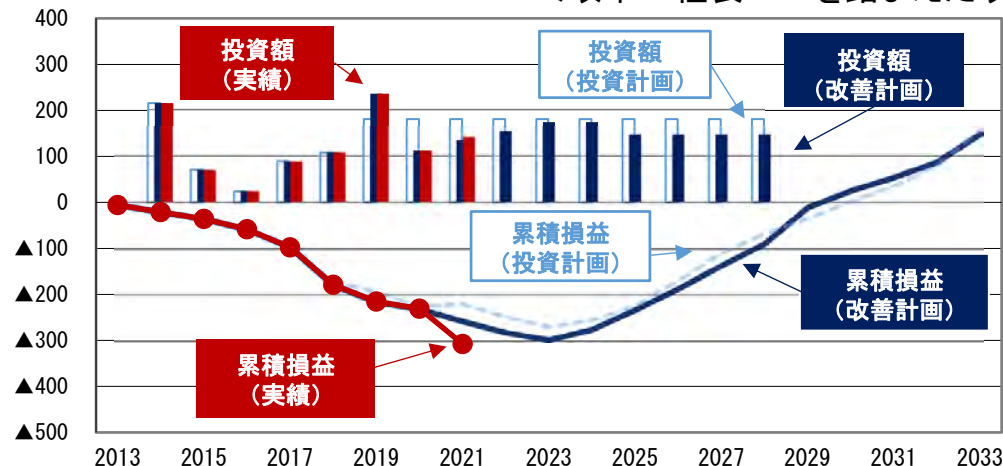
(※) 改革工程表2020では、「各官民ファンド及び監督官庁は…前年度までに策定・公表された数値目標・計画と実績との乖離を検証し、乖離が認められる場合には改善目標・計画を策定・公表」と記載。

(※) 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と。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

➡ 政策的性を前提に、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

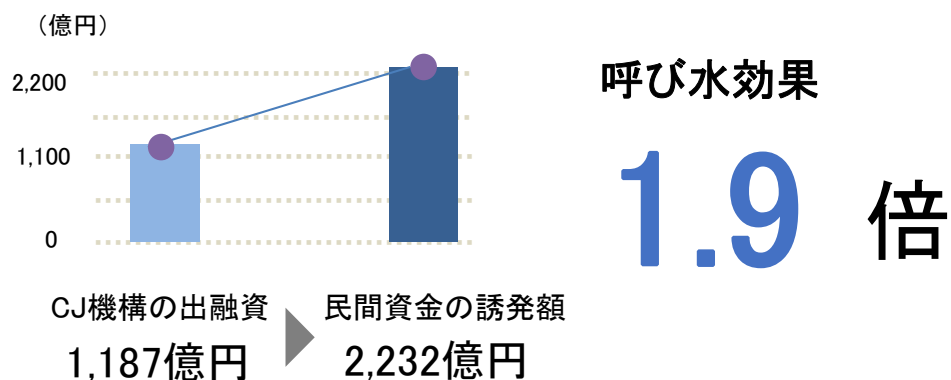
➡ ガバナンスを強化しつつ、既存/新規案件の着実な投資回収を実行

(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



呼び水効果の具体例

Spiber社

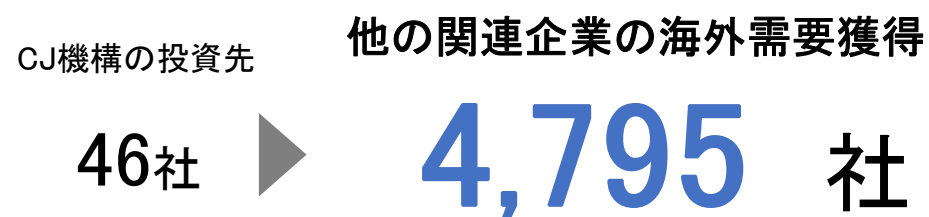
2021年9月、Spiber社は総額344億円の資金調達を決議
※世界最大級の投資ファンドであるカーライル等と協調出資

CJ機構の出資 110億円 → 民間資金の誘発額 234億円

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



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)

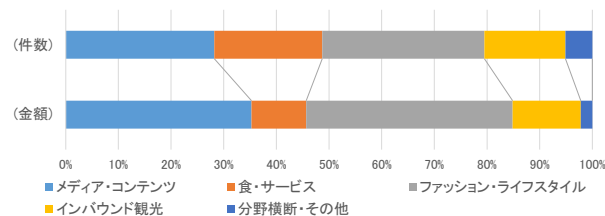
投資金額・件数(ファンドの残存しているもの)	
出資件数	40件
出資残高(支援決定ベース)	962.2億円
出資残高(実投資ベース)	804.6億円
融資残高(支援決定ベース)	5.5億円
融資残高(実投資ベース)	0.0億円

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

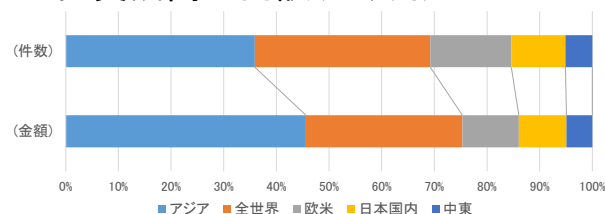
Exitによる回収額等<累積>	
Exit件数	13 件
Exit案件への出資額(a)	189.9億円
Exitによる回収額(b)	129.4億円
回収率(b)/(a)	0.7倍
平均Exit年数	3.9年

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

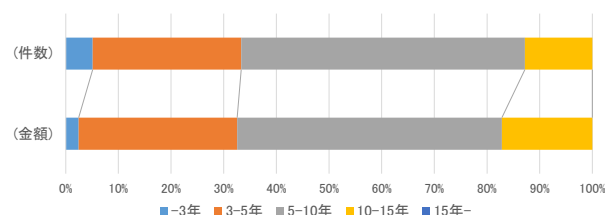
●出資残高の内訳(分野別)



●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	140／140億円	6	Stellarworks International Co., Ltd.	30／40億円
	日本発次世代繊維素材を用いたアパレル事業			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	
	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。			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。	
2	寧波阪急商業有限公司	110／110億円	7	KKday	28／28億円
	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			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	
	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。			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への貢献を目指す。	
3	ラフ&ピースマザー株式会社	31／100億円	8	M.M. LaFleur Inc.	25／25億円
	教育コンテンツ等を展開するプラットフォームの構築			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	
	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。			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。	
4	Gojek	55／55億円	9	Vpon Holdings株式会社	22／22億円
	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			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	
	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。			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。	
5	株式会社Zeppホールネットワーク	42／50億円	10	Trio Corporation International Limited	22／22億円
	アジア広域でのライブホール展開			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	
	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。			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。	

(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				
・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				
・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げることを目指す。	5億円
CLK COLD STORAGE CO., LTD.(注2)				
・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できるよう支援を行う。	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性の評価指標(評価合計値)を70%以上にする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。

5 ファンドの役員等

(株)海外需要開拓支援機構

■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 大和企業投資株式会社 代表取締役社長
2017年 大和企業投資株式会社 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)

投資計画等の進捗状況

令和4年6月20日

国土交通省

株式会社海外交通・都市開発事業支援機構

＜目 次＞

1. 改革工程表2018を踏まえた投資計画の進捗
2. 前回までの分科会で示された主な取組の進捗状況

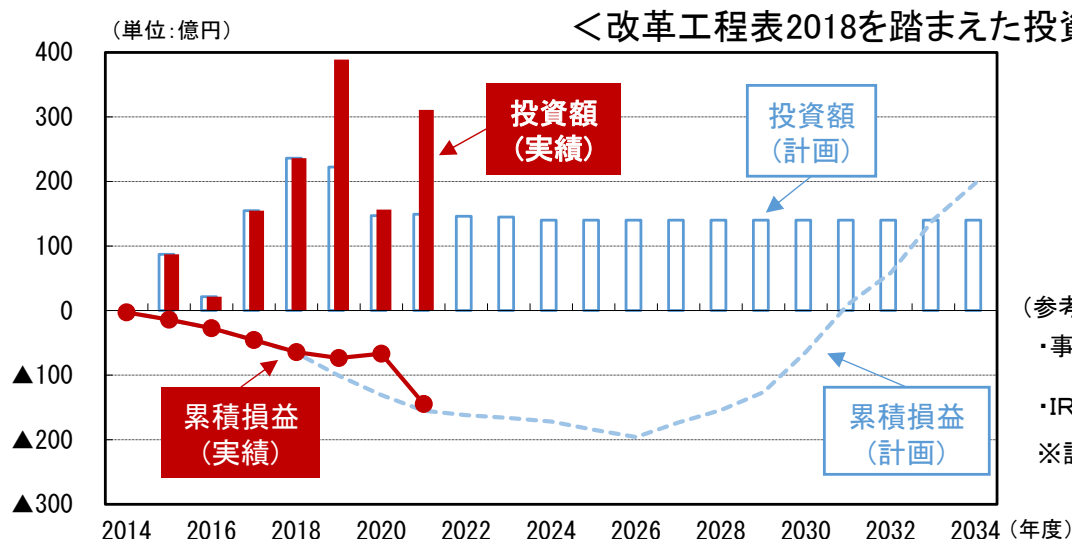
(参考資料)

1 改革工程表2018を踏まえた投資計画の進捗状況

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

- 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、累積損失解消のための数値目標・計画を策定・公表(2019年4月)。
- 本資料では、改革工程表2021(令和3年12月23日経済財政諮問会議決定)(※)を踏まえ、2021年度末(2022年3月末)時点の実績に基づき、上記の投資計画の進捗状況のフォローアップを行った。

(※) 改革工程表2021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」と記載。



(単位:億円)

	2021.3末		2022.3末	
	計画	実績	計画	実績
投資額	147	156	149	311
累積損益	▲131	▲67	▲155	▲145

(参考)

- ・事業期間:株式会社海外交通・都市開発事業支援機構法では設置期限は規定されていないため、便宜的に設立以降20年間(2014年度～2034年度)の計画を策定。
- ・IRR:5.7%(2019年4月に策定・公表した投資計画の実行における値)

※設置法に設置期限が規定されていないため、2034年度(2035年3月末)の残存価値を算出し、試算。

- 2021年度(2022年3月末)の投資額は311億円、累積損益は▲145億円。
2019年4月に策定・公表した投資計画に基づく、2021年度の年度投資計画額(149億円)に対して162億円上回り、累積損益計画額(▲155億円)に対して10億円上回った。
- 地政学リスクの高まり、コロナ禍の影響(景気回復局面における人手不足・新しい生活様式の導入に伴うインフラ需要の変化)、脱炭素化の要請など、海外インフラ展開を取り巻く環境は常時変化しているが、世界の持続的成長に向けたインフラ整備の重要性に変わりはない。
このため、これまで行ってきた案件発掘・組成・開発の機能強化について今後も引き続き取り組み、更にリスクマネジメントの観点からのポートフォリオのバランス改善及び管理案件の増加・多様化に伴うリスク管理体制・ガバナンス体制の強化について取り組むことで、投資計画の達成・政策的意義の実現を図る。

2 前回までの分科会で示された主な取組の進捗状況

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

＜投資体制の強化に向けた取組について＞

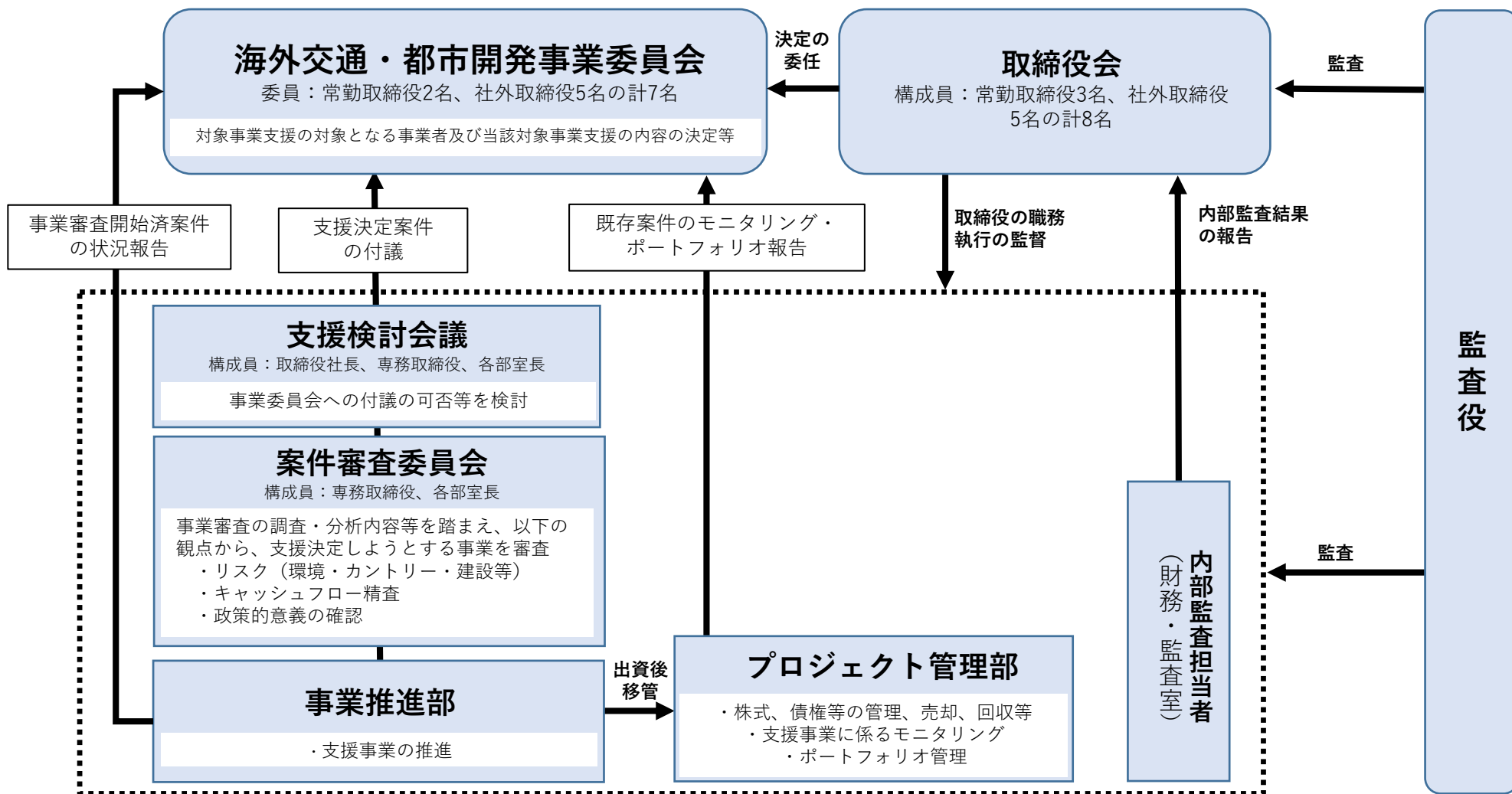
- 機構においては、事業推進部が案件の発掘・組成、案件のリスクや採算性等に係る事業審査を実施し、案件審査委員会（構成員：専務取締役、各部室長）及び支援検討会議（構成員：取締役社長、専務取締役、各部室長）における社内審査を経て、法定委員会である海外交通・都市開発事業委員会（構成員：常勤取締役2名、社外取締役5名）で対象事業支援の内容を決定。出資実行後は原則として当該案件をプロジェクト管理部へ移管し、同部が当該案件をモニタリングするとともに、ポートフォリオ管理を行い、定期的（月1回）に海外交通・都市開発事業委員会に報告している。
- 管理案件の増加・多様化に伴い、機構のポートフォリオの構成を踏まえたリスク管理の強化に一層取り組む必要が生じており、現在、係る視点からのリスク管理（個別案件の形成・推進に対するポートフォリオ管理の観点からのチェック機能）の強化や、法人全体のリスク及びリターンを踏まえた投資決定を行う体制の構築を検討している。具体的には、改編された事業推進部が案件形成から支援実施後のモニタリングまでを一貫して担当して案件を推進し、改編されたプロジェクト管理部が機構のポートフォリオを一元管理しリスク管理を行う組織体制を構築することを検討している。このような組織再編により、①案件を一貫して担当することによる案件管理の強化、②複数の視点※からのリスク評価によるチェック機能の強化を図る。この他、業績や職位要件に関する評価に基づく人事評価を実施し、昇級等のインセンティブを与えることで優秀な人材の確保に努めている。（※事業毎の事情を踏まえたリスク評価、機構全体のポートフォリオを踏まえたリスク評価を行うことを想定。）
- なお、事業環境の変化や事業の進捗に伴い、既存の投資案件のリスクが高まる場合の機構の対応としては、上記の新しい組織体制のもと、①当初事業計画からの乖離原因を分析し、追加支援実施時の事業計画を厳しく審査、②現地事業会社等から入手した現地のマーケット情報等をもとに、事業改善に向けた経営支援を実施することを検討している。

2 前回までの分科会で示された主な取組の進捗状況

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

＜投資案件や投資分野に係る取組について＞

- 機構が政策的意義のある案件に対し必要なリスクテイクを行いつつ、長期収益性を確保しながら我が国事業者の支援を行うためには、機構の投資案件全体を、その種類、投資規模、投資先国などの観点から投資残高、収支等を把握・分析し、ポートフォリオのバランスを改善する案件の形成を行うことで、リスク等に見合ったリターンを確保し、収益力の強化を図る必要がある。
- そのため、ブラウンフィールド案件の取込や早期の収益化が見込まれるグリーンフィールド案件の形成を行っており、2021年度は5件の案件から配当を受領した。ブラウンフィールド案件の強化にあたっては、我が国事業者の有する強みを相手国に効果的に周知して案件形成につなげるため、我が国インフラ関係企業、関係公的機関、自治体、有識者等との意見交換の場を通じて、インフラの維持管理段階における本邦企業の知見の集約に取り組んでいる。
- また、ポストコロナの投資ニーズも踏まえた交通・都市開発事業を支援するデジタル基盤整備等の分野の案件形成についても積極的に取り組み、2021年度は高精度デジタル道路地図整備や無人航空機運航管理システム整備等の案件への支援を決定した。今後もこのようなデジタル基盤整備や環境分野をはじめとする幅広い分野の事業を支援するための知見・ノウハウの習得に向け、関係協議会等に積極的に参加し、関係企業とのネットワークの拡充を図っている。



(参考資料)

1 ポートフォリオの基本情報①

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

●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	34件
出資残高(支援決定ベース) ^(注1)	1,823.8億円
出資残高(実投資ベース)	1,296.5億円
融資残高(支援決定ベース)	27.0億円
融資残高(実投資ベース)	1.2億円
投資金額・件数(累積)	
累計出資件数	34件
累計出資残高(支援決定ベース) ^(注1)	1,823.8億円
累計出資残高(実投資ベース)	1,338.0億円
一件あたりの出資額(支援決定ベース) ^(注1)	53.6億円
融資残高(支援決定ベース)	52.5億円
融資残高(実投資ベース)	18.1億円
Exitによる回収額等<累積>	
Exit件数(一部Exit) ^(注2)	2件
Exit案件への実出資額(a) ^(注3)	41.5億円
Exitによる回収額(b) ^(注4)	45.5億円
回収率(b)/(a)	1.1 倍
平均Exit年数	- 年
民間資金の誘発(呼び水)<累積>	
誘発された民間投融資額	2,260.1億円
うち出資額	2,016.3億円
うち融資額	243.8億円

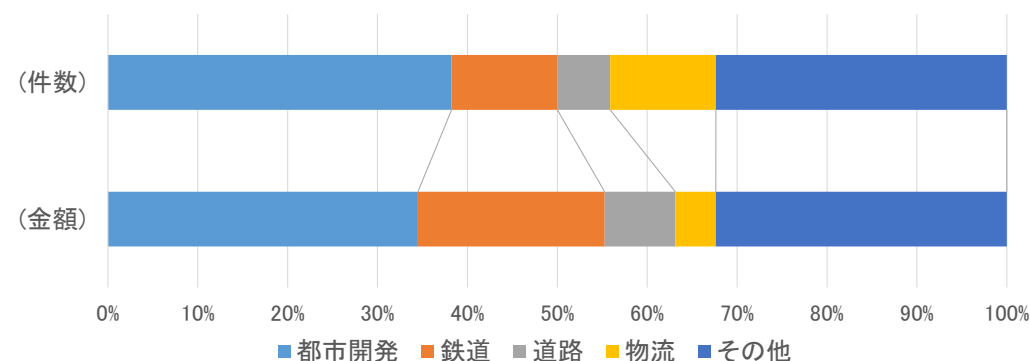
(注1) 記載内容は非公表を除く。

(注2) 2案件について、それぞれ出資額の一部を回収したもの。

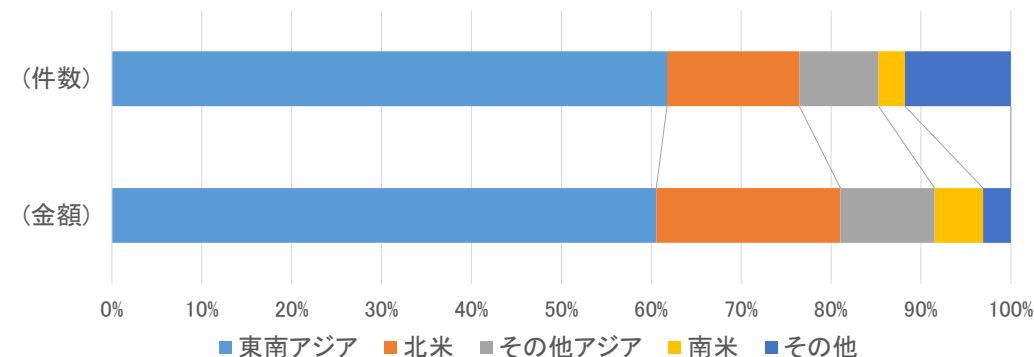
(注3) 回収した出資額の金額。

(注4) 回収した出資分の元本分+配当金を記載。

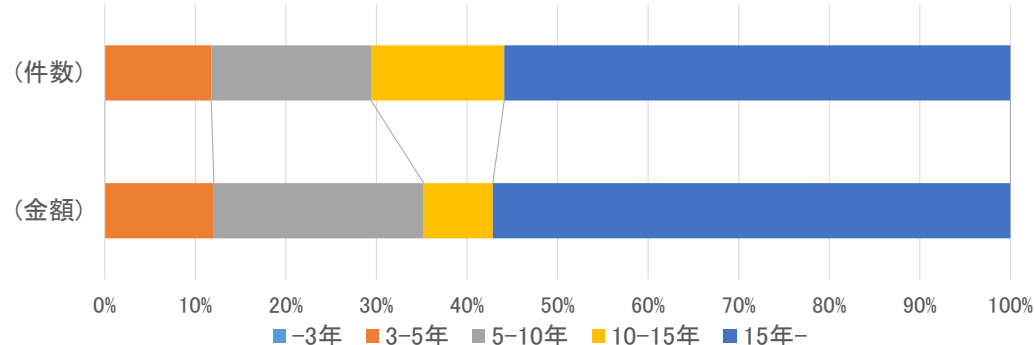
●出資残高の内訳(分野別)



●出資残高の内訳(地域別)



●出資残高の内訳(想定Exit年数別)



1 ポートフォリオの基本情報②

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

●投資上位10先(支援決定金額ベース)の状況

1	アメリカ テキサス州高速鉄道開発事業	254／257億円	6	インドネシア ジャカルタ・メガクニンガン都市開発事業	50／65億円
	テキサス州ダラス～ヒューストン間を結ぶ高速鉄道の開発			ジャカルタの中心地区における複合施設(住宅・商業施設)の開発・運営	
	2015年11月支援決定。本邦企業の海外高速鉄道市場への参画を後押しし、日本の高速鉄道技術の優位性を世界に示すモデルケースとなることを目指す。本事業は、第1段階(プロモーション)、第2段階(設計)、第3段階(建設・運営)の順に進行予定、現在は、第2段階(設計)。本事業には米国における各種許認可が必要など、2020年11月3日にRPA(高速鉄道に係る安全基準の特例)とEIS(環境影響評価)に係る最終決定が公告、同年12月3日に施行済。			2017年12月支援決定。東急不動産とともに、ジャカルタ中心地区の約1haの敷地において、分譲住宅、賃貸住宅及び商業施設等の複合施設を開発・運営する事業。2019年1月より、分譲住宅部分の販売を開始。2020年より本体工事に着工し、2024年開業予定。開発、設計、施工、管理運営を一貫して本邦企業が主導する「オールジャパン」体制。日系メーカーの先進的な住宅設備機器を積極的に採用することを予定。	
2	インド ジャイプル等既設有料道路運営事業	67／127億円	7	インド エネルギー輸送・供給網整備事業	34／63億円
	インドにおける有料道路の管理・運営			インド南部における自動車燃料等に用いるガス供給網の整備	
	2017年12月支援決定。三菱商事、NEXCO東日本及びJEXWAYとともに有料道路事業を運営。本邦企業初となるインドにおける有料道路運営事業への本格参入を後押し。本事業をきっかけとして、NEXCO東日本は現地法人を設立し、効率的な道路管理や利用者への質の高いサービス提供に関する助言等を実施。コロナ禍で、ロックダウン等影響が多少あったものの、順調に回復基調。			2021年12月支援決定。大阪ガス子会社 Osaka Gas Singapore Pte. Ltd.、シンガポールの AGP International Holdings Pte. Ltd.と設立する SPC を通じ、米国の I Squared Capital Advisors (US) LLCとともにインドにおいてガスの調達・貯蔵・輸送・供給を一貫して行う事業。インド南部を中心とするエリアに供給網と圧縮天然ガス(CNG)ステーションを順次整備し、自動車等に供給予定。	
3	ベトナム ホーチミン・グランドパーク都市開発事業	112／112億円	8	ミャンマー ヤンキン都市開発事業	47／57億円
	ホーチミン市東部における分譲住宅の大型開発			ヤンゴン市ヤンキン地区における複合施設(ホテル・オフィス等)の開発・運営	
	2020年3月支援決定。三菱商事及び野村不動産とともに、ホーチミン市直轄のトゥードック市(旧ホーチミン市第9区の約26haの敷地において、分譲集合住宅21棟(約10,000戸)、商業施設、公園等を整備・管理する事業。本邦企業にとって東南アジアにおける過去最大の取組であり、機構はその参画を後押し。2020年7月より予約販売開始。			2020年3月支援決定。鹿島建設とともに、ヤンキン地区において、ホテル・オフィス等からなる複合施設を建設・運営する事業。2019年より鹿島建設が一部先行して着工開始している。日本の先端的な環境技術の活用や、企画、設計・施工、施設の運営・管理に亘る統合的な品質管理等を実施予定。本邦企業による同ミャンマー国公有地開発の先導モデルとなり、公有地における本邦企業の事業機会創出を目指す。昨年2月に発生したクーデターの影響を受け、工事を中断中。	
4	ブラジル 都市鉄道整備・運営事業	81／99億円	9	ミャンマー ヤンゴン博物館跡地開発事業	46／56億円
	ブラジル国内における都市鉄道事業の整備・運営			ヤンゴン中心部の博物館跡地における複合施設(ホテル・商業施設・オフィス)の開発・運営	
	2015年12月支援決定。三井物産及び西日本旅客鉄道とともにリオデジャネイロ州近郊鉄道(8路線270km)等の都市鉄道を整備・運営中。我が国の鉄道運営に関するノウハウを活用し、技術者の派遣、現地技術者の人材育成等を通して、都市鉄道事業の安全・安定性の向上を図っており、リオデジャネイロ州近郊鉄道については、2019年度より、施設、車両、電機部門に加えて安全、運輸部門においても技術支援を開始。なお、サンパウロ地下鉄6号線については、2020年10月に事業権を譲渡した。			2017年7月支援決定。フジタ及び東京建物とともに、ヤンゴン中央駅北西1kmに位置する博物館跡地において、複合施設を建設・運営する事業。2018年着工。事業の開発から運営までを一貫して本邦企業が主導。日本式の質の高い設備・サービスの提供により、日本の都市開発ブランド力の向上と、本邦企業の東南アジア都市開発事業への参入促進を目指す。昨年2月に発生したクーデターの影響を受け、工事を中断中。	
5	インドネシア ジャカルタ中心地区複合商業施設等運営事業	83／81億円	10	北米 高精度デジタル道路地図整備事業	59／55億円
	ジャカルタの中心地区における複合施設(ホテル・商業施設・オフィス)の管理・運営			北米の道路情報をデジタルデータ化し、高精度3次元道路地図(HDマップ)を整備	
	2019年5月支援決定。海外での複合施設等の管理・運営に初めて参入する阪急阪神不動産とともに、対象施設の管理・運営を実施中。2019年より対象施設と隣接するMRTの新駅と接続性向上のための整備計画を策定。公共交通利用を促進し、交通渋滞の著しいジャカルタの都市問題解消解決への貢献を目指す。また、MRT第2期(2024年以降開通予定)建設に合わせた地下街整備計画も進んでおり、当該分野における本邦企業の事業展開の拡大を目指す。			2021年8月支援決定。ダイナミックマップ基盤(DMP)とともに、北米の道路情報をデジタルデータ化し、高精度デジタル道路地図(HDマップ)を整備する事業。順次、北米に展開する自動車メーカーへの販売を予定。本事業により、自動走行・安全運転支援システムの実現等スマートモビリティ化に不可欠な基盤を構築するもの。	

(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。なお、支援決定金額及び実出資額については、支援決定時及び出資時それぞれにおける為替レートにて円表示しているため、一致しない場合があるが、現地通貨の支援決定金額の範囲内。

(注2) 上記の10先で機構全体の支援決定金額の53%を占める(すでにExitした投資先は除く)。

(注3) 記載内容は非公表を除く。

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

・2021年度における新規投資案件は8件／約251億円(支援決定ベース)。

新規投資(その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
北米 高精度デジタル道路地図整備事業				
・ダイナミックマップ基盤株式会社(DMP)	北米の道路情報をデジタルデータ化し、高精度デジタル道路地図(HDマップ)として整備する事業 【本邦間JOIN出資割合:49.8%】 【想定EXIT:早期のExit手段の確保をしつつ、一定の政策効果をもたらした際に本邦共同出資者とEXITについて検討】	本事業は、日本国内でHDマップ整備を行う企業の技術の北米展開を後押しすることにより、日本及び北米の自動車市場で統一された様式のHDマップの提供を可能とし、自動運転・安全運転支援システム開発などの負担を軽減、日系自動車メーカーが北米において日本と同じデータフォーマットの自動運転車を展開する足がかりを築くために積極的な支援を行う必要がある。	世界的に拡大する自動運転化の潮流において本邦企業が重要な役割・立場をいち早く構築することが期待される。なお、本事業は「インフラシステム海外展開戦略2025」の具体的施策の柱である「デジタル技術・データの活用促進」に貢献する。	約55億円
インド ムンバイ・アーメダバード間高速鉄道事業 電気パッケージ設計・調達・施工の監理業務支援事業				
・東日本旅客鉄道株式会社 ・鉄道建設・運輸施設整備支援機構(JRTT)	インドのムンバイ・アーメダバード間高速鉄道プロジェクトの電気パッケージにおいて、発注者であるインド高速鉄道公社に技術的支援を行う事業 【全体に対するJOIN出資割合:33.2%】 【想定EXIT:一定の政策効果をもたらした際に本邦共同出資者とEXITについて検討】	本事業では、日本の新幹線システムを導入する予定であり、日印両国政府間のインフラ協力の象徴的なプロジェクトとしてインド鉄道の近代化・高度化、インド社会・経済の発展にも貢献することから、積極的な支援を行う必要がある。	本高速鉄道への我が国企業の参入を後押しし、我が国新幹線システムの海外展開を促進することが期待される。なお本事業は、海外社会資本事業への我が国事業者の参入の促進に関する法律(平成30年法律第40号)に基づき、JRTTが海外の高速鉄道事業へ出資する初めての案件でもある。	約2億円
インド エネルギー輸送・供給網整備事業				
・大阪ガス株式会社	インド南部を中心とするエリアにおいてガスの調達・貯蔵・輸送・供給を一貫して行う事業 【本邦間JOIN出資割合:45.8%】 【想定EXIT:一定の政策効果をもたらした際に本邦共同出資者とEXITについて検討】	本事業は日本で蓄積した液化天然ガスローリーの活用や安全なガスの取扱い(貯蔵・輸送)に関するノウハウのインドへの展開を支援。また、旅客・貨物運送事業者への低公害・低炭素燃料の供給に貢献するものであり、積極的な支援を行う必要がある。	低公害・低炭素燃料の供給に貢献し、我が国の「インフラシステム海外展開戦略2025」の具体的施策の柱である「カーボンニュートラルへの貢献」に資するもの。	約63億円
タイ バンコク・サトーン地区都市開発事業				
・西松建設株式会社 ・芙蓉総合リース株式会社	日系企業を含む多くの企業や各国の大使館が拠点を構えるタイ首都バンコク中心部の主要なオフィスエリアであるサトーン地区においてホテルを整備・運営する都市開発事業 【本邦間JOIN出資割合:44.0%】 【想定EXIT:一定の政策効果をもたらした際に本邦共同出資者とEXITについて検討】	本事業は雨水貯留施設を地下に整備し、集中豪雨時の洪水による被害を軽減するほか、サトーン区と連携し、災害時にホテルを避難所として提供すること等により、我が国のハード・ソフトの災害対策を取り入れ、ホテル利用者の安全確保とともに、地域の防災力向上を図るものであり、積極的な支援を行う必要がある。	我が国のハード・ソフトの災害対策を取り入れ、ホテル利用者の安全確保とともに、地域の防災力向上を図る。なお、本事業は「インフラシステム海外展開戦略2025」において本戦略の目的として掲げられた、「展開国の社会課題解決・SDGs達成への貢献」にも資する。	約44億円

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

新規投資(その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
ベルギー 無人航空機運航管理システム整備事業				
・Terra Drone株式会社	ベルギーを起点とする無人航空機(ドローン等)の運航管理システムを整備する事業 【本邦間JOIN出資割合:49.0%】 【想定EXIT:一定の政策効果をもたらした際に本邦共同出資者とEXITについて検討】	本事業は、安全・安心な航空機運航、空港・港湾運営の実現やドローン運航管理技術の高度化に貢献するものであり、積極的な支援を行う必要がある。	ドローン運航管理技術の高度化に貢献するとともに、ドローンの有用性及び安全性が認識されることに伴い、災害対応や無人輸送等ドローンの活用範囲の拡大に寄与し、ドローン市場の更なる成長促進に寄与するもの。また、「インフラシステム海外展開戦略2025」の具体的施策の柱である「デジタル技術・データの活用促進」に貢献するもの。	約25億円(出融資)の内数
欧州 高精度デジタル道路地図整備事業				
・ダイナミックマップ基盤株式会社(DMP)	欧州における高精度デジタル道路地図を整備する事業 【本邦間JOIN出資割合:49.8%】 【想定EXIT:早期のEXIT手段の確保をしつつ、一定の政策効果をもたらした際に本邦共同出資者とEXITについて検討】	本事業は、日本国内でHDマップ整備を行う企業の技術の欧州展開を後押しすることにより、日本、北米及び欧州の自動車市場で統一された様式のHDマップの提供を可能とし、自動運転・安全運転支援システム開発などの負担を軽減、日系自動車メーカーが欧州において日本と同じデータフォーマットの自動運転車を展開する足がかりを築くために積極的な支援を行う必要がある。	世界的に拡大する自動運転化の潮流において本邦企業が重要な役割・立場をいち早く構築することが期待される。なお、本事業は「インフラシステム海外展開戦略2025」の具体的施策の柱である「デジタル技術・データの活用促進」に貢献する。	約53億円
米国 環境配慮型都市開発事業				
・住友林業株式会社 ・株式会社熊谷組 ・株式会社長谷工コーポレーション ・九州電力株式会社 ・芙蓉総合リース株式会社	米国のフロリダ州タンパ、ワシントンDC、ノースカロライナ州シャーロット及びジョージア州アトランタの4都市において環境配慮型の賃貸集合住宅を開発・保有・運営する都市開発事業 【本邦間JOIN出資割合:15.1%】 【想定EXIT:一定の政策効果をもたらした際に本邦共同出資者とEXITについて検討】	本邦企業の環境負荷低減に資する設計・施工手法により、環境認証取得や、地域の成長への貢献を通じて、環境配慮型の賃貸集合住宅を供給することを計画しており、積極的な支援を行う必要がある。	本邦企業の環境負荷低減に資する設計・施工手法等により、都市開発における環境配慮を実現する。なお、「インフラシステム海外展開戦略2025」において本戦略の目的として掲げられた「展開国の社会課題解決・SDGs達成への貢献」にも資するもの。	約31億円

(注1) 出資額については支援決定ベース

(注2) 記載内容は非公表を除く。

・2021年度におけるExit案件2件は、今後の事業資金の一部を売上げ回収金で賄える計画となったため、JOINの出資金を減資することで一部Exitを行ったものであり、事業継続中。

3 ファンド設立以降のエコシステムへの貢献

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

エコシステムへの貢献

- ネットワーク構築による案件発掘や民間企業の海外展開の促進
国内外の政府機関や有力企業等と累計18件の協力覚書の締結を通じ、グローバルネットワークを構築。支援対象地域の拡大・深化及び海外における情報収集体制・案件形成機能の強化を図るべく、在外拠点を持つ公的機関や国土交通省等在外公館派遣職員等との連携を強化。これらにより、案件発掘、民間企業の参入環境整備、企業マッチングを行い、民間企業の更なる海外展開を促進。
- セミナー開催による民間企業の海外進出機会の創出
2021年度は2020年度に続き、コロナウイルス感染拡大の影響により開催できなかったものの、参加者150名規模の海外インフラセミナーを設立以来5回実施。内外政府関係者、学識者、インフラ分野の企業リーダー等を招聘し講演することにより、民間企業へ海外市況の情報提供やネットワーキングを通じ新たな海外展開の機会を創出。
また、国土交通省との連携により各都道府県東京事務所向けに、地方企業や中堅・中小企業の海外展開支援に向けてセミナーを開催した他、地方自治体主催のセミナーに参加し、JOINの支援制度の周知に注力した。
- 海外事業経営者の育成
これまで34件の支援決定事業に対し、民間企業のべ66社の海外事業参入を促進。支援決定した34案件の支援対象企業に対し、民間企業45社から取締役等人材の派遣が行われており、海外事業経営者育成に貢献。

その他の政策目的の達成状況

- 環境・社会への貢献(都市開発事業、米国代替ジェット燃料事業)
 - ・日本の技術・ノウハウ(屋上緑化やエネルギー効率の高い設備、自然空調等)を活用した環境共生型都市開発事業により事業当該国の環境負荷低減、人々の生活水準向上等に貢献。
 - ・廃棄物原料の代替ジェット燃料供給・運搬事業による温暖化ガス削減に貢献。
- ASEANにおける高品質なコールドチェーン物流の構築を支援(馬国 コールドチェーン物流運営事業、越国 コールドチェーン支援事業)
 - ・日本の優れた技術・ノウハウを活かし、ASEAN地域を中心としたコールドチェーン物流網の構築を支援、また、ハラル食品を含めた物流管理ノウハウを持つ本邦企業の更なる海外拡大展開を後押し。

4 ファンドの諸経費の状況

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

(単位:百万円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度(注1)	累 積 (注3)
人件費	702.5	780.5	853.9	896.4	934.5	5,469.0
調査費・業務旅費 等	502.0	607.1	378.6	193.6	214.8	2,354.9
家賃・水道光熱費 等	138.5	138.6	145.8	155.6	155.7	965.9
租税公課	199.6	314.6	531.6	704.9	726.7	2,678.9
その他 (注2)	214.3	266.3	250.2	257.0	251.2	1,727.1
合 計 (a)	1,756.9	2,107.2	2,160.1	2,207.5	2,282.9	13,195.8
総資産額 (b)	41,547.7	55,331.7	88,770.2	153,059.2	157,671.8	
経費・総資産額比率 (a/b)	4.2%	3.8%	2.4%	1.4%	1.4%	
出資残高 (実投資ベース) (c)	25,797.0	48,465.5	85,337.5	107,567.8	134,147.3	
経費・出資残高比率 (a/c)	6.8%	4.3%	2.5%	2.1%	1.7%	
【参考】						
支援決定金額 (d) (注4、5)	29,720	32,080	34,880	40,160	25,080	182,380
経費・支援決定金額比率 (a/d)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
支援決定件数 (e) (注4)	5	12	10	2	8	43
経費・支援決定件数比率 (a/e)	351.4	175.6	216.0	1103.8	285.4	306.9
役員数 (単位:人)	8	8	8	9	9	
従業員数 (単位:人)	47	49	57	57	63	

(注1) 2020年度までは実績、2021年度は実績見込み値。

(注2) 「その他」には、通信費、顧問弁護士への報酬、事務用品費、消耗品費、減価償却費等は含むが、減損・引当金は除く。計算書類の営業費用の数値とは一致しない。

(注3) 累積額は、機構設立時点の平成26年度からの値。

(注4) 支援決定金額、支援決定件数には融資案件を含まない。

(注5) 記載内容は非公表を除く。

5 ファンドの役員等

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

代表取締役社長 武貞 達彦

< 経歴 >

- 1984年三菱重工業株式会社入社
- 1995年株式会社日本輸出入銀行（現 国際協力銀行）入行
- 2013年株式会社国際協力銀行 アジア太洋州地域統括
- 2014年株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 執行役員 事業推進部長
- 2017年株式会社国際協力銀行 常務取締役
- 2020年株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 代表取締役社長

投資計画等の進捗状況

令和4年6月20日

総務省

株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構

＜目 次＞

1. 改革工程表2021を踏まえた改善計画
2. 改善計画策定の経緯及び概要

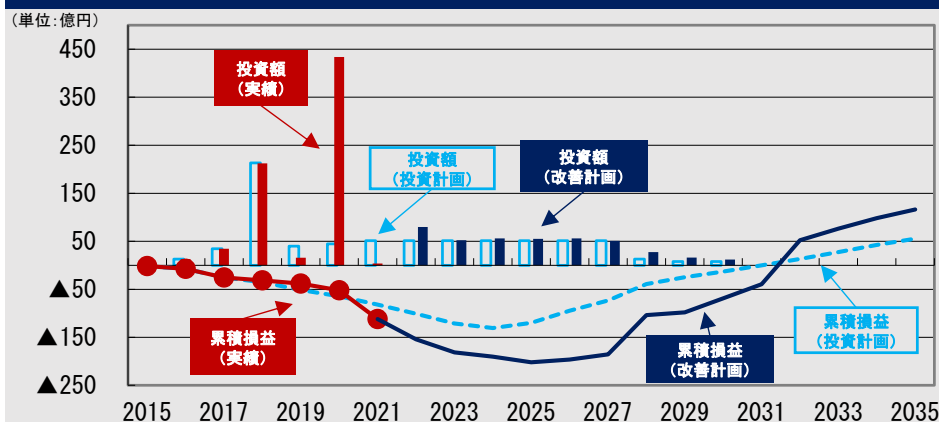
(参考資料)

1 改革工程表2021を踏まえた改善計画

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

- 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、累積損失解消のための数値目標・計画を策定・公表(2019年4月)。
 - 上記の計画(投資計画)の進捗確認を行ってきたところ、2021年度末(2022年3月末)時点の投資計画と実績との乖離を検証し、乖離が認められたため、改革工程表2021(令和3年12月23日経済財政諮問会議決定)(※)を踏まえ、改善目標・計画(改善計画)を新たに策定・公表する。
- (※)改革工程表2021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」する、また「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…速やかに組織の在り方を含め抜本的な見直しを行う」と記載。

改革工程表2021を踏まえた改善計画



	2021.3末		2022.3末	
	投資計画	実績	投資計画	実績
投資額	45	434	51	4
累積損益	▲65	▲52	▲82	▲112

(単位:億円)	総投資額	累積損益(最終)	経費総額	IRR(計画実行値)
投資計画	734	55	231	5.9%
改善計画	1,119	116	284	5.1%

(参考)事業期間は、株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構法に基づき20年間(2015年度～2035年度)。
なお、投資の終期は2030年度(2031年3月末)。

(単位:億円)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
投資額(投資計画)	-	13	35	213	40	45	51	51	51	51	51	51	51	13	8	8	-	-	-	-	-
投資額(改善計画)	-	13 (実績)	35 (実績)	212 (実績)	16 (実績)	434 (実績)	4 (実績)	80	52	56	55	56	51	27	16	12	-	-	-	-	-
累積損益(投資計画)	▲2	▲7	▲25	▲35	▲51	▲65	▲82	▲101	▲121	▲131	▲120	▲94	▲73	▲39	▲25	▲13	▲0	13	27	42	55
累積損益(改善計画)	▲2 (実績)	▲7 (実績)	▲25 (実績)	▲32 (実績)	▲38 (実績)	▲52 (実績)	▲112 (実績)	▲154	▲181	▲190	▲202	▲196	▲185	▲104	▲98	▲69	▲40	52	76	98	116

- 2021年度末(2022年3月末)の投資額は4億円、累積損益は▲112億円。
これは、投資計画(2019年4月策定・公表)の2021年度の投資計画額(51億円)に対して47億円下回り、累積損益計画額(▲82億円)に対しては30億円下回った。こうした乖離が生じた要因としては、投資検討中の大型案件についてストラクチャーの変更に伴い投資検討スケジュールが大幅に後ろ倒しになったこと、一部の案件について減損・引当の処理を実施したことによる。
- 2021年度は、米国におけるアクセスコントロールICTサービス事業へ300万米ドルの支援決定を実施。本事業は、JICTの支援基準改正(令和4年2月14日施行)により支援対象範囲に加えられたICTサービスにかかる案件への支援に該当。
- 支援態勢の一層の強化のため、組織・権限及び会議体運営の見直し、支援範囲拡大を展望した案件ソーシング・推進態勢の強化、案件数の増加と多様化を踏まえたポートフォリオ管理・リスク分析の強化、人材採用・育成強化の為に人事制度改革など、社内態勢の強化を実施した。

2 改善計画策定の経緯及び概要

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

改善計画策定の経緯

- 2021年度の投資額については、年度内の投資を計画していた大型案件に関し、新規需要への対応に伴うストラクチャーの変更等により、事業計画の追加検討が必要となったことから案件形成に時間を要し、投資実績は少額のICTサービス案件1件に留まった。
- 累積損益については、一部の既存案件について、地政学リスクの顕在化等を踏まえ減損・引当の処理を実施した影響により、目標未達となった。
- JICT法施行後5年の見直し（2021年11月 取りまとめ、公表）を踏まえ本年2月に支援基準の改正を行っていること、また、当初投資計画と比較して実投資額の積み上げが進み前提条件のずれが生じていることなどを考慮し、現状に即した新たな目標・計画として改善計画の策定を行うこととした。

改善計画の概要

- 総務省及びJICTは JICT法施行後5年の見直しにおける検討結果を踏まえ、ICTサービスやファンドへのLP投資への支援を可能とする新たな支援基準に基づき、一層の案件発掘・組成を進めていく方針としている。
- これを踏まえ、直近の2022年度においては従来の①ICTインフラ整備・運営事業に加え、②ICTサービス事業、③ファンドへのLP投資についてもそれぞれ新規案件組成に向けた検討・DD等が進んでいるところであり、実際に投資が見込まれる案件のうち比較的確度の高い案件を念頭に投資計画額を積算している。
（※インフラ整備・運営及びICTサービスについては想定投資額や実現可能性を考慮して算出した期待値として2022年度に計約70億円、LP投資については想定する投資スキームに合わせ2022～2026年度に5～10億円ずつ按分して計上。）
- 累積損益については、既投資案件の想定回収額を保守的に見直したことにより、ポートフォリオ全体のIRRは5.9%から5.1%に低下するものの、当初計画に比べて投資総額が1.5倍（734億円から1,119億円）に拡大しており、改善計画における計画累積損益（下限額）の下げ幅1.5倍（▲131億円から▲202億円）は妥当な水準であると考えられる。このような累積損移の下方修正を行った上で、機構解散までに従来の投資計画を上回る水準で累積損失を解消することが可能な見通しである。
- また、現在のポートフォリオにおいて、優先株出資や融資の活用によりリスク性の高い資金拠出量は出融資残高対比で限定的であり、2022年度以降は既存のM&A案件2件に関して合計約13億円の配当収入を継続的に得られる予定（※うち1件については2020年度から収受開始）で安定的な収益源も確保できている。これにより、投資案件全体では数年以内の単年度黒字化も可能な見通しであり、累積解消に向けた収支改善は一定程度、堅調に進んでいると評価でき、一定のリスクを許容した投資活動を継続することが可能である。

2 改善計画策定の経緯及び概要

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

改善計画の概要

- 前述の投資拡大方針を実現するため、JICTは制度改正と並行して「官民ファンドの事業プロセスに関する主な着眼点」を踏まえつつ以下についても取り組んできたところであり、今後、これらの取組がポートフォリオの安定化、ひいてはJICT自身の法目的の達成といった具体的成果へと結び付くよう引き続き努めていく。

➤ 社内態勢の強化：

組織・権限及び会議体運営の見直し、支援範囲拡大を展望した案件ソーシング・推進態勢の強化、案件数の増加と多様化を踏まえたポートフォリオ管理・リスク分析の強化、人材採用・育成強化の為に人事制度改革を実施した。

- ・ 案件ソーシング・推進態勢の強化に関しては、ICTサービス支援やLP投資の枠組みを念頭に地方・中小企業へのアプローチを強化するとともに、地方銀行からの人材を受け入れるなど海外事業に対する地元の関心・需要の喚起にも着手している。

(※後述の『エコシステムの構築』とも関連)

- ・ ポートフォリオ管理・リスク分析強化の観点からは、個別案件の出融資の実態に合わせたリスクエクスポージャーに基づく機構のポートフォリオ全体のリスク量の算定や、個別案件の各リスクについて確度、不確実性、影響度等の側面からリスクスコアを算定しヒートマップによる見える化を実施。

これらに加え、中長期的には、海外リスク情報の収集に関するインテリジェンスの強化にも取り組んでいく。

➤ エコシステムの構築：

従来の株主企業や政府機関との連携の強化に加え、IR業務を専門的に担当する人員の配置や幅広い人脈を有する役職員のネットワークを最大限活用することなどにより、これまで接点の無かった国内外の金融機関や商社、事業会社、ベンチャー企業等との間で新たなパイプラインを構築。これら外部のリソースやノウハウを有効活用していくことで、案件採択時における投資先領域の多様化やリスク分散を進め、ポートフォリオの更なる安定化を目指す。

また、前述の社内インテリジェンスの強化と並行して、カントリーリスクや海外市場動向等情報の収集について外部の政府機関等との連携体制を整備・拡大していく。

(参考資料)

1 ポートフォリオの基本情報①

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

●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	8件
出資残高(支援決定ベース)	619.9億円
出資残高(実投資ベース)	619.9億円
融資残高(支援決定ベース)	152.6億円
融資残高(実投資ベース)	84.0億円

投資金額・件数(累積)

累計出資件数	9件
累計出資残高(支援決定ベース)	631.9億円
累計出資残高(実投資ベース)	631.9億円
一件あたりの出資額(支援決定ベース)	70.2億円
融資残高(支援決定ベース)	155.6億円
融資残高(実投資ベース)	85.0億円

Exitによる回収額等<累積>

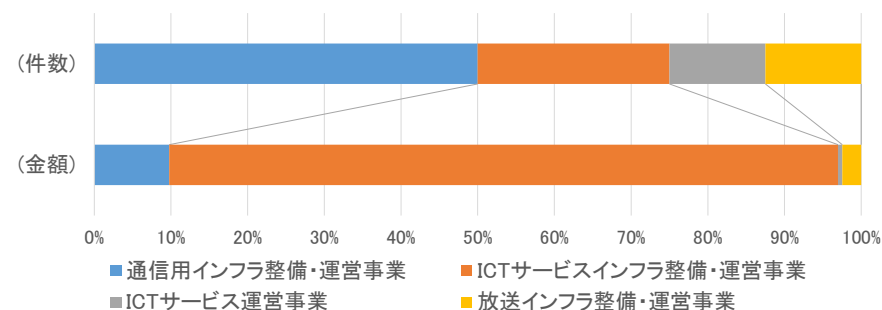
Exit件数	1件
Exit案件への出資額(a)	12.0億円
Exitによる回収額(b)	0.0億円
回収率(b)/(a)	0倍
平均Exit年数	1年

民間資金の誘発(呼び水)<累積>

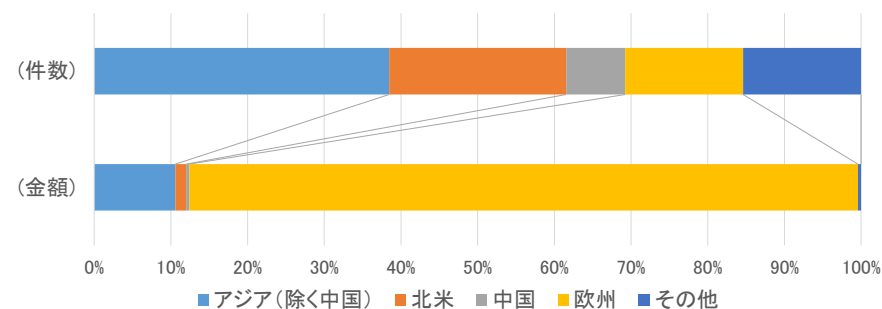
誘発された民間投融資額	3,897.5億円
うち出資額	3,610.7億円
うち融資額	286.8億円

(注)支援決定時レートで算出

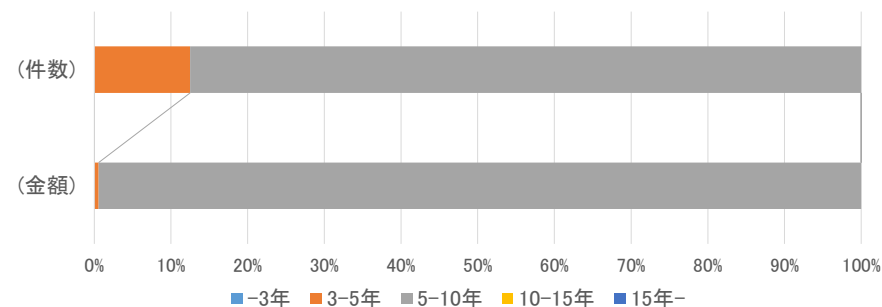
●出資残高の内訳(分野別)



●出資残高の内訳(地域別)



●出資残高の内訳(想定Exit年数別)



1 ポートフォリオの基本情報②

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

●投資上位10先(支援決定金額ベース)の状況

1	欧州・APAC(アジア太平洋地域)における金融ICT基盤整備・サービス提供事業	350／350億円	5	香港・グアム間光海底ケーブル整備・運営事業	-／-億円
	金融ICT分野における海外先進事業者の獲得、海外市場参画の支援			光海底ケーブルの敷設、その資産及び使用権の販売等の支援	
	2021年1月に支援決定を行い、我が国事業者がスイスを始めとする欧州・APACの金融ICTサービスを支える海外先端事業者を買収し、世界各地へ事業展開することを後押し。支援決定時から見込んでいた役員の交代を経て、現在は事業戦略・中期財務指標の改定等を進めている。JICTとしては、事業が計画通りに進むようハンズオン支援等を実施し、我が国事業者による新たなシェア獲得や、国際競争力強化に貢献する。			2017年1月に支援決定を行い、2021年以降のケーブルの運用開始を目指していたが、米中関係の悪化に伴う地政学リスクの顕在化により、米中を直接結ぶ海底ケーブルの許認可の取得及び敷設は困難であり、現在は関係者間で対応を協議中。	
2	欧州における電子政府ICT基盤整備・サービス提供事業	190／190億円	6	日本・グアム・豪州間光海底ケーブル整備・運営事業	-／-億円
	電子政府分野における海外先進事業者の獲得、海外市場参画の支援			光海底ケーブルの敷設、その資産及び使用権の販売等の支援	
	2019年2月に支援決定を行い、我が国事業者が、デンマークの電子政府サービスを支える海外先端事業者を買収し、世界シェアトップに向けて欧州をはじめとする世界各地へ事業展開することを後押し。現在は既存事業の合理化・コスト削減等を進めている。JICTとしては、事業が計画通りに進むようハンズオン支援等を実施し、我が国事業者による新たなシェア獲得や、国際競争力強化に貢献する。			2017年11月に支援決定を行い、敷設は概ね計画通りに進捗し、2020年7月に完工、現在は販売活動中。太平洋地域において増大する通信需要の本事業による取り組みを目指し、JICTとしてはケーブルの敷設に続き使用権の販売等が進むようハンズオン支援等を実施し、我が国事業者のシェアの維持・拡大に貢献する。	
3	ミャンマー連邦共和国における放送番組制作設備・スタジオ設備整備及び放送コンテンツ提供事業	15／15億円	7	東南アジアを中心とした地域における光海底ケーブル整備・運営事業	-／-億円
	放送番組制作設備・スタジオ設備整備及び放送コンテンツ提供事業の支援			光海底ケーブルの敷設、その資産及び使用権の販売等の支援	
	2018年3月に支援決定を行い、放送番組制作に必要な人材の育成支援や、事業体の経営支援及び制作したコンテンツ等の放送を実施。昨年2月に発生したミャンマー国内における国軍のクーデター及びその後の同国内の情勢等を踏まえ関係者間で今後の対応を協議中。			2019年10月に支援決定を行い、ルートサーベイを実施したところ。2023年以降のケーブルの運用開始を目指している。インド洋地域において増大する通信需要の本事業による取り組みを目指し、JICTとしてはケーブルの使用権の販売等が円滑に進むようハンズオン支援等を実施し、我が国事業者による新たなシェア獲得や、国際競争力強化に貢献する。	
4	米国におけるアクセスコントロールICTサービス事業	3.6／3.6億円	8	インドネシアにおけるインドアキャリアニュートラルホスティング事業	-／-億円
	アクセスコントロールプラットフォーム提供事業の支援			屋内通信インフラシェアリング設備の整備、その事業展開等の支援	
	2022年3月に支援決定を行い、我が国事業者が、アメリカでアクセスコントロールサービスを展開する海外事業者へ追加出資し、更に事業展開することを後押し。JICTとしては、将来的にアジア地域における事業展開も企図する我が国事業者を支援し、新たなシェア獲得や、国際競争力強化に貢献する。			2021年1月に支援決定を行い、屋内通信インフラシェアリング設備の整備等を実施。インドネシアにおいて増大する通信需要の本事業による取り組みを目指し、JICTとしては東南アジアへの事業展開も企図する我が国事業者を支援し、事業展開地域におけるより良い通信環境の構築・サービス提供の実現に貢献する。	

(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8先で機構全体の支援決定金額の100%を占める(すでにExitした投資先は除く)。

(注3) 一部事業の出資額は支援決定額、実出資額ともに対外非公表

(我が国事業者による営業活動等に支障が見込まれるため)。

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

・2021年度における新規投資案件は1件／3.6億円(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
(投資先)米国におけるアクセスコントロールICTサービス事業				
・株式会社構造計画研究所	共同出資者とともに、建物の入退室一元管理を可能にするアクセスコントロールICTサービスを提供するアメリカ合衆国の企業に出資(共同出資者においては追加出資)を行うもので、機構の出資割合は全体の7%。5年以内のExitを想定。	本事業は、信頼性が重要なビジネスであり、かつ、一つのメーカーに依存することなく汎用性を維持することが重要とされるプラットフォーム事業。中立的なJICTの参画により、信頼感を醸成し、必要に応じて、G to Gネットワークを活用した情報収集や許認可取得等の調整を後押しすることで、事業の拡大をサポートできることが見込まれる。	共同出資者は本事業の日本国内におけるサービス提供を行っており、今後、本事業を足掛かりとして、海外の他の地域への事業展開が進むことが期待され、経営陣に於いても戦略の構築に着手しているところ。	3.6億円

※出資額については支援決定ベース。

対象案件なし
(Exit案件)

3 ファンド設立以降のエコシステムへの貢献

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

エコシステムへの貢献

- JICTの支援を起点として、事業者間の連携や海外ICT事業への参入の促進といったエコシステムの構築に貢献。
- 2022年3月末までに17社※の海外ICT事業への参入を促進。
- JICTによるリスクマネー供給により、民間金融機関等が海外ICT事業の資金供給に参画する等、約3,898億円の民間投融資を誘発（呼び水効果）。
- 海底ケーブルの部材を製造する事業者等、事業に要する製品を受注する本邦事業者の参入を促進。
- 総務省・在外公館と連携しつつ、海外政府・公的投資機関・事業者等との関係を構築し、我が国事業者の海外展開を図る上で情報・人的ネットワークの面で貢献。

※ 出資企業＋受注関連企業

その他の政策目的の達成状況

- 2022年3月末までにプロジェクト総額で合計約4,658億円※の事業創出に貢献しており、当該事業の支援を通じてJICTの政策目的である、「我が国の事業者の収益性の向上を図り、もって我が国経済の持続的な成長」に寄与。
- 本邦企業の収益性向上に繋がるよう、企業の成長戦略に沿った支援を実施。
(例)・製品の売り切りから事業への転換
・M&Aによる海外企業の技術やノウハウ、顧客基盤獲得
・財務戦略の転換(外部資金を用いた新規事業) 等

※ 支援中案件の支援決定時の額

4 ファンドの諸経費の状況

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

(単位:百万円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	累 積 (注2)
人件費	316.5	300.4	311.5	335.8	379.4	1,969.2
調査費・業務旅費 等	123.7	270.4	134.8	275.7	105.4	974.3
家賃・水道光熱費 等	32.8	32.9	30.5	31.3	31.1	202.7
租税公課	38.3	76.9	203.8	341.5	352.7	1,069.1
その他 (注1)	108.3	120.8	113.9	125.3	131.5	767.7
合 計 (a)	619.6	801.4	794.5	1,109.6	1,000.1	4,983.0
総資産額 (b)	6,473.3	26,747.7	34,176.6	71,806.2	73,454.8	
経費・総資産額比率 (a/b)	9.6%	3.0%	2.3%	1.5%	1.4%	
出資残高 (実投資ベース) (c)	2,477.1	21,212.6	20,442.6	62,473.1	68,569.9	
経費・出資残高比率 (a/c)	25.0%	3.8%	3.9%	1.8%	1.5%	
【参考】						
支援決定金額 (d)	2,020.1	19,040.0	4,831.7	35,216.0	360.1	63,185.9
経費・支援決定金額比率 (a/d)	0.3	0.0	0.2	0.0	2.8	0.1
支援決定件数 (e)	2	1	1	2	1	9
経費・支援決定件数比率 (a/e)	309.8	801.4	794.5	554.8	1000.1	553.7
役員数 (単位:人)	7	8	8	8	7	
従業員数 (単位:人)	20	20	19	20	23	

(注1「その他」には、監査法人・顧問弁護士の報酬・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2015年度からの値。

5 ファンドの役員等

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

代表取締役社長 大島 周（おおしま あまね）

【略歴】

昭和59年	慶應義塾大学経済学部卒業後、株式会社日本興業銀行入行
平成21年	株式会社みずほコーポレート銀行 国際資金証券部長
平成23年	同 執行役員国際資金証券部長
平成25年	株式会社みずほ銀行 執行役員国際資金証券部長
平成26年	同 常務執行役員市場ユニット副担当役員
平成28年	株式会社みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員グローバルマーケットカンパニー副担当役員 株式会社みずほ銀行 常務執行役員グローバルマーケット部門共同部門長
平成30年	みずほ第一フィナンシャルテクノロジー株式会社 代表取締役社長
令和3年	株式会社みずほ銀行 理事

※主な兼職： 日本価値創造ERM学会 評議員・企画運営担当理事、ISDAジャパン 監事、
金融市場パネル・通貨と銀行の将来を考える研究会 パネルメンバー、P.R.I.M.E Finance Market Expert

投資計画等の進捗状況

令和4年6月20日

農林水産省

株式会社農林漁業成長産業化支援機構

<目 次>

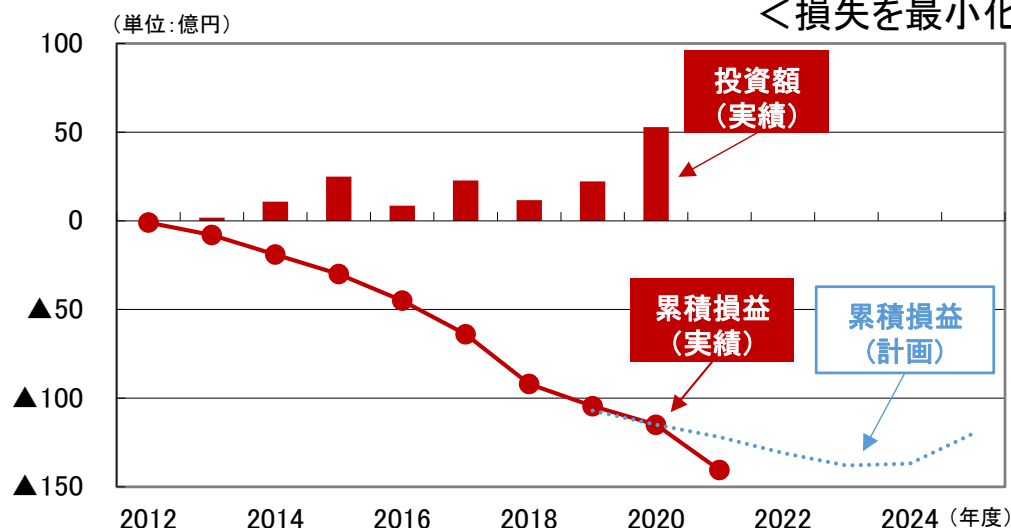
1. 損失を最小化するための改善計画の進捗状況
2. 改善計画未達の経緯及び今後の方針等

(参考資料)

1 損失を最小化するための改善計画の進捗状況 (株)農林漁業成長産業化支援機構

- 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、累積損失解消のための数値目標・計画を策定・公表(2019年4月)。
※改革工程表2018では、「各官民ファンド及び監督官庁が累積損失解消のための数値目標・計画を策定し、2019年4月までに公表」と記載。
- 同年11月、その計画の進捗状況を検証し、監督官庁である農林水産省において、A-FIVEについては、2021年度(令和3年度)以降は新たな出資の決定を行わず、可能な限り速やかに解散するとの方針が示された(同年12月)。その上で、農林水産省より損失を最小化するため投資計画を見直すよう指示を受けたことから、「損失を最小化するための改善計画」を作成(2020年5月)。
- 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「損失を最小化するための改善計画」の進捗状況のフォローアップを行った。

＜損失を最小化するための改善計画＞



(単位:億円)

	2021.3末		2022.3末(※)	
	計画	実績	計画	実績
投資額	36	53	—	—
累積損益	▲115	▲115	▲122	▲141

- 2021年度以降は、新たな出資の決定を行わない。・・・(※)
- 解散期限である2025年度まで、A-FIVEが回収業務を行うことで損失の最小化に努めることとし、2025年度末(2026年3月末)の累積損失は、120億円とする計画。

注)1 2021年度末の累積損益(実績)は、決算見込額。

注)2 四捨五入の関係で差し引きが一致しない場合がある。

- 2021年度末(2022年3月末)の累積損益は▲141億円。
これは、2020年5月に策定・公表した改善計画に基づく、2021年度の累積損益計画額▲122億円に対して18億円下回った。こうした乖離が生じた要因としては、新型コロナウイルスの感染蔓延が長期化する経済状況の中、外食産業等投資先の業績悪化により、約20億円の減損損失を計上したことによるもの。
- 2021年度においては、投融資部門の体制を一元化し、これまで案件組成を担当していた人員の振替え等により、投資先への経営支援業務やEXIT業務の体制強化を図った。また、事務所移転による賃料の削減(0.3億円/年)や定員削減(6名)等による経費削減を行った。
- 2021年度末の計画未達(▲18億円)による累積損益(計画)への影響については、現段階で出資時と比較して企業価値が向上している出資先があり、2025年度末までに18億円程度の純利益を見込んでいること、さらに、コロナの影響等を受けた出資先について、業績の改善につながる支援を積極的に行い回収の最大化を図ることで、2025年度末の累積損益を▲120億円とする計画の達成は可能と見込まれる。

2 改善計画未達の経緯及び今後の方針等①

(株)農林漁業成長産業化支援機構

- (1) 改善計画上は2021年度末の累積損失122億円のところ、減損損失を約20億円計上したことにより、▲18億円程度損失が増加し、▲141億円となった。

これは新型コロナウイルス感染の蔓延の影響が長期化する中で、特に飲食店事業を営む出資先は、緊急事態宣言等の直接の影響を受け、客数の減少等により業績が悪化したことに加え、食品の加工・流通等の事業者で主な取引先が飲食店事業者等である出資先もコロナウイルス蔓延の影響を強く受けており、これらの事業者を中心に減損計上したことによるものである。

- (2) 今回の計画未達(▲18億円)による累積損益(改善計画(2025目標値▲120億円))への影響については、上記(1)など足下の状況を踏まえ、2022～2025年度までの全残存出資先の回収額及び業務運営にかかる経費等をあらためて試算した結果、改善計画策定時と比較して現時点で企業価値が向上している2先からの回収等により、2025年度までに今般の累積増加額に相当する18億円程度の純利益が見込まれることから、2025年度末の累積損益を▲120億円とする計画の達成は可能と考えている。

(注)上記の試算においては、コロナ等の影響で業況が悪化している出資先からの回収額を下振れ修正した上で、改善計画策定時と比較して現段階で企業価値が向上していることが客観的に示せる出資先(2件)をプラス要素として勘案している。

今後は、この2社について更なる成長も期待できるとともに、コロナの影響を受けた出資先についても業績の改善につながる支援を積極的に行うことにより、更なる回収額の上積みに取り組んでいく。

2 改善計画未達の経緯及び今後の方針等②

(株)農林漁業成長産業化支援機構

今後の方針として、

(1) 出資先事業者の企業価値の向上を高め回収の最大化を図るため、引き続き、経営管理面や原料調達先、販路開拓支援の紹介や既存出資先との連携支援等積極的な支援を行っていく。

特に、①直接出資先には、出資先からの要請等も踏まえ、当機構から役員を派遣する等より能動的な取り組みを実施していくとともに、②間接出資先には、より現地の事情に通じている各サブファンド及びLPである地銀との連携を図りながら支援を実施していく。

(2) また、コロナの影響を含め業況が悪化している出資先の業績改善や企業価値の向上及びより高額なEXITに向けて、外部のファンドやコンサルタントの活用によるアドバイザリー機能の発揮や株式譲渡の仲介等を検討していく。

(3) 改善計画実現のために必要な予算は確保しつつ、テレワークとの併用により、通勤手当を実費支給にすることや事務費用等の固定費の節減など不断の経費削減に取り組む。

➤ A-FIVEにおいては、既に新たな出資は行っていないが、「官民ファンドの事業プロセスに関する主な着眼点」を踏まえ、残存する出資先については、ファンドや金融機関出身の経験豊富なシニア人材を活用し、出資先、サブファンドとの情報共有等を行いながら、出資先の定期的なモニタリングに基づく業況判定を行い、投資回収時期の適切な判断に努めていく。

EXITについては、出資先との投資契約期間を基本としつつ、出資先の意向を踏まえながら調整を行い、回収の最大化を図れるタイミングを決定していく。

(参考資料)

1 ポートフォリオの基本情報①

(株)農林漁業成長産業化支援機構

●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	63件
出資残高(支援決定ベース)	332.8億円
出資残高(実投資ベース)	97.9億円
融資残高(支援決定ベース)	12.2億円
融資残高(実投資ベース)	12.2億円

投資金額・件数(累積)

累計出資件数	82件
累計出資残高(支援決定ベース)	489.5億円
累計出資残高(実投資ベース)	169.2億円
一件あたりの出資額(支援決定ベース)	6.0億円
融資残高(支援決定ベース)	21.8億円
融資残高(実投資ベース)	19.8億円

Exitによる回収額等<累積>

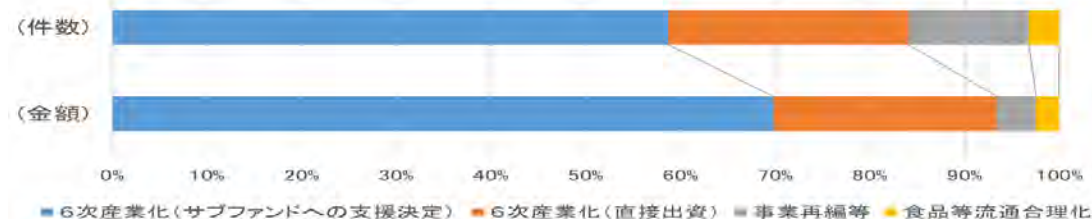
Exit件数	57件※
Exit案件への出資額(a)	28.7億円
Exitによる回収額(b)	20.7億円
回収率(b)/(a)	0.72倍
平均Exit年数	3年10ヵ月

民間資金の誘発(呼び水)<累積>

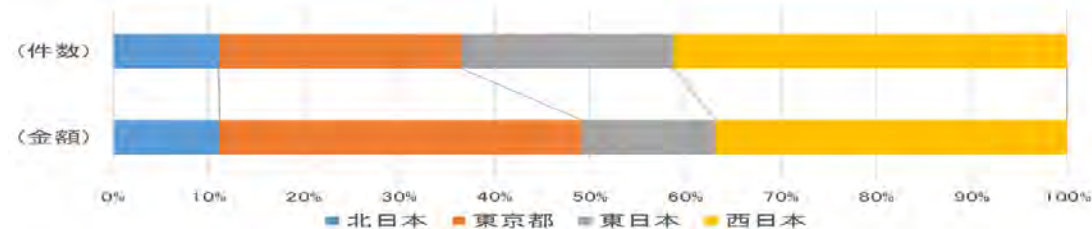
誘発された民間投融資額	549.3億円
うち出資額	549.3億円
うち融資額	一億円

※個別事業体への直接出資及びサブファンドを通じた間接出資
(一部EXIT含む)

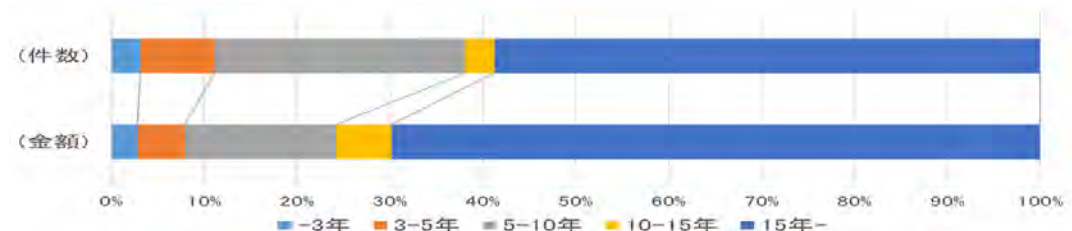
●出資残高の内訳(分野別)



●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	0.72	57
50～250億円	—	—
250～500億円	—	—
500～750億円	—	—
750億円～	—	—

●回収率の内訳(分野別)

Exit案件の分野	平均回収率(倍)	(件数)
6次産業化(サブファンドへの支援決定)	非公表	53
6次産業化(直接出資)	非公表	2
事業再編等	非公表	1
食品等流通合理化	非公表	1

※個別案件の回収額が推測されるため、非公表とした。

1 ポートフォリオの基本情報②

(株)農林漁業成長産業化支援機構

●投資上位10先(支援決定金額ベース)の状況

1	合同会社三重故郷創生プロジェクト	20／20億円	6	NCB九州6次化応援投資事業有限責任組合	5／10億円
	三重県多気町での食・農複合施設プロジェクト			農山漁村活性化等に寄与する九州地域の6次産業化事業体への支援	
	三重県多気町に食・農をテーマとする複合施設を設立し、地域農産物を使った専門店・飲食店等の出店の場を提供することにより、地域農産物の付加価値向上を支援する事業を展開予定。本案件への出資による民間からの呼び水効果は22億円。			2022年3月末時点における同ファンドから事業者への出資は12件・4億円。これまで5件・2億円の減損処理を実施。また、本サブファンドの組成による民間からの呼び水効果は10億円。	
2	株式会社ダンディフィッシュ	15／15億円	7	ちば農林漁業6次産業化投資事業有限責任組合	4／10億円
	愛媛県産の養殖クロマグロ販売拡大プロジェクト			農山漁村活性化等に寄与する千葉県の6次産業化事業体への支援	
	クロマグロ養殖事業者が、実需に応じた加工等を行い販路拡大に取り組むことにより、付加価値向上と地域活性化を目指す事業。計画通りに事業が進展。また、本案件への出資による民間からの呼び水効果は15億円。			2022年3月末時点における同ファンドから事業者への出資は10件・4億円。これまで4件・0.8億円の減損処理を実施。また、本サブファンドの組成による民間からの呼び水効果は10億円。	
3	北洋6次産業化応援ファンド投資事業有限責任組合	3／15億円	8	FFG農林漁業成長産業化支援投資事業有限責任組合	3／10億円
	農山漁村活性化等に寄与する北海道の6次産業化事業体への支援			農山漁村活性化等に寄与する九州地域の6次産業化事業体への支援	
	2022年3月末時点における同ファンドから事業者への出資は6件・3億円。これまで4件・2億円の減損処理を実施。また、本サブファンドの組成による民間からの呼び水効果は15億円。			2022年3月末時点における同ファンドから事業者への出資は3件・3億円。これまで2件・2億円の減損処理を実施。また、本サブファンドの組成による民間からの呼び水効果は10億円。	
4	じんせき高原牧場株式会社	10／10億円	9	いよエバーグリーン6次産業化応援ファンド投資事業有限責任組合	3／10億円
	牛乳が苦手な人に向けた商品を開発・製造・販売するプロジェクト			農山漁村活性化等に寄与する四国地域の6次産業化事業体への支援	
	畜産業者が、β-カゼインA2A2の乳牛から生産した生乳を用いた牛乳のネット販売等を行い、原材料の付加価値向上と地域活性化を目指す事業。また、本案件への出資による民間からの呼び水効果は3億円。			2022年3月末時点における同ファンドから事業者への出資は4件・2億円。これまで1件・0.3億円の減損処理を実施。また、本サブファンドの組成による民間からの呼び水効果は10億円。	
5	株式会社ビースマイルプロジェクト	10／10億円	10	ふくしま地域産業6次化復興ファンド投資事業有限責任組合	2／10億円
	生産～販売の一貫体制による牛肉活用の外食事業展開プロジェクト			農山漁村活性化等に寄与する東北地域の6次産業化事業体への支援	
	畜産事業者が、自ら生産した牛肉等を活用した外食事業を拡大することで、原材料の付加価値向上と地域活性化を目指す事業。また、本案件への出資による民間からの呼び水効果は10億円。			2022年3月末時点における同ファンドから事業者への出資は1件・2億円。また、本サブファンドの組成による民間からの呼び水効果は10億円。	

(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36%を占める(すでにExitした投資先は除く)。

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)農林漁業成長産業化支援機構

・2021年度におけるExit案件は15件(一部EXIT含む)。

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
バンブーマテリアル株式会社					
バンブーフロンティア(株) その他4事業者	竹を原材料にした住宅用建材の製造・販売事業 ①機構サブファンドの出資割合(議決権比率50%) ②支援決定の時期(2021年4月16日にExit)	①Exitまでに要した期間(4年) ②Exitの方法(第三者へ譲渡) ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方(事業の大幅な見直し等が必要となり、出資者であるグループ会社から株式買戻しの申し出があったため)	①現地における雇用創出(ピーク時70名) ②竹を原料とするパーティクルボードの開発と事業化に向けて取り組んだこと、また、この事業を承継する先が出て来たことにより、放置された竹林問題による竹公害を防止する先駆的な役割を果たすことに貢献	4億円 (2億円)	非公表
株式会社ゼロサン					
(株)鳥塚、吉田道明、 (株)nadeshico	滋賀県の食材を活用した外食事業 ①機構サブファンドの出資割合(議決権比率50%) ②支援決定の時期(2021年5月19日にExit)	①Exitまでに要した期間(5年3か月) ②Exitの方法(パートナー事業者譲渡) ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方(パートナー事業者(代表兼務)からコロナ禍における業績を考慮し、一次事業者の意見も踏まえた上で株式買戻しの申し出があったため)	①滋賀県産食材の大消費地における認知度向上と普及促進およびピーク時26名の雇用創出 ②出店時候補地の選定支援、開設時の人材派遣等による店舗運営にかかる人材育成支援およびマニュアル作成支援	0.15億円 (0.075億円)	非公表

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)農林漁業成長産業化支援機構

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
株式会社サルテリア					
(株)フレック丸西、農事組合法人TACやつしろ、(株)ベジタブルズ金剛、明光共婦恋農、丸城出荷組合、きのこの森(有)、松澤農園、エコファーム知覧中渡瀬和洋、(株)ころくや	カット野菜、カットフルーツ製造・販売事業 ①機構サブファンドの出資割合(議決権比率50%) ②支援決定の時期(2021年5月31日にExit)	①Exitまでに要した期間(5年6か月) ②Exitの方法(パートナー事業者へ譲渡) ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方(経営、生産管理等体制構築、強化を通じ経営基盤が安定したこと、一次事業者の意見も踏まえた上でパートナー事業者から株式の買取り意向の申し出があったため)	①地域における雇用拡大(20名から93名に増加)、地域農産物の利用拡大(86百万円から221百万円まで増加) ②人材派遣等による稼働率の安定化ならびに工場運営の効率化支援により設備増強および生産管理体制確立に貢献	0.3億円 (0.15億円)	非公表
株式会社ファームスズキ					
ケーエス商会(株)	生食用殻付カキ、クルマエビ等の販売・輸出及び外食事業 ①機構サブファンドの出資割合(議決権比率50%) ②支援決定の時期(2021年6月30日にExit)	①Exitまでに要した期間(5年9か月) ②Exitの方法(一次事業者への譲渡) ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方(事業が順調に伸長したことから、自社単体での事業運営が可能との判断から、一次事業者から株式の買取り意向の申し出があったため)	①殻付きカキの輸出実現(60百万円/年) ②リスクマネー提供とプランナー派遣により輸出市場開拓とその実現に貢献	0.15億円 (0.075億円)	非公表

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)農林漁業成長産業化支援機構

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
香取プロセスセンター株式会社					
(株)ローソンファーム千葉、(株)芝山農園、(株)漬物工房彩	青果、漬物の販売及びカット野菜の製造・販売事業 ①機構サブファンドの出資割合（議決権比率50%） ②支援決定の時期（2021年9月22日にExit）	①Exitまでに要した期間（7年） ②Exitの方法（既存株主へ譲渡） ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方（事業者からファンド出資期間及び経営状況等を踏まえ株式の譲渡の申し出があったため）	①地域雇用の創出（30名）、カット野菜など地域農産品の新規需要の拡大（70百万円から221百万円） ②管理体制の確立に向けた原価計算の精緻化支援、6次化品目拡大（さつまいも）に向けた事業化支援	0.5億円 （0.25億円）	非公表
株式会社津々浦々					
(株)ファーマーズフォレスト、(株)フジオファーム、まるき葡萄酒(株)	米麴を利用したどぶろく製造販売事業 ①機構の出資割合（議決権比率49%） ②支援決定の時期（2021年4月30日にExit）	①Exitまでに要した期間（3年3か月） ②Exitの方法（第三者への譲渡） ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方（既存顧客との取引等も考慮し、一次事業者の意見も踏まえた上で第三者への株式譲渡が妥当との判断に至ったため）	どぶろく製造に当たり、酒米の調達を通じて、一次事業者の販路の確保に貢献	1.47億円	非公表

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)農林漁業成長産業化支援機構

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
オークヴィレッジ株式会社(一部EXIT)					
個人(林業者)等	国産広葉樹を使用した家具、インテリア等の製造・販売事業 ①機構サブファンドの出資割合(議決権比率50%) ②支援決定の時期(2021年10月29日に一部Exit)	①Exitまでに要した期間(6年) ②Exitの方法(自社株買い) ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方(事業者から業績の安定運営が図られたことから、株式の譲渡の申し出があったため)	①地域の雇用拡大(64名から81名まで増加) ②従来チップ等に利用されていた国産広葉樹の用途の拡大による付加価値向上と国産材家具のブランド化の確立	1.02億円 (0.51億円)	非公表
株式会社ハイディホフ					
(株)ハイディワイナリー	ワインや地元農水畜産物を食材に使用したレストラン運営事業 ①機構サブファンドの出資割合(議決権比率50%) ②支援決定の時期(2021年12月28日にExit)	①Exitまでに要した期間(6年1ヶ月) ②Exitの方法(一次事業者への譲渡) ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方(一次事業者と一体化し、効率的に業務運営を行いたいとの意向から株式の譲渡の申し出があったため)	①地域の雇用の創出(5名)と安定化 ②耕作放棄地を活用したワイン用ブドウの産地創出と生産量の増加	0.3億円 (0.15億円)	非公表

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)農林漁業成長産業化支援機構

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
株式会社つちのか					
個人(畜産業者)2名、 (株)大麦工房ロア	農産物の加工・販売及びカフェ運営事業 ①機構サブファンドの出資割合 (議決権比率50%) ②支援決定の時期 (2021年12月24日にExit)	①Exitまでに要した期間 (7年1ヶ月) ②Exitの方法 (既存株主への譲渡) ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方 (コロナ後の事業再編等を見据え、機動的な意思決定を確保するため、株式の譲渡の申し出があったため)	①地域特産物であるマール牛の普及促進と生産基盤の安定化 ②地域における5名の第一次産業従事者の雇用創出	0.09億円 (0.045億円)	非公表
株式会社西栗倉・森の学校					
(株)トビムシ、西栗倉村、 西栗倉村民他1事業者、 個人	スギおよびヒノキの地域材を原料とした内装材・ユニット等製品製造・販売事業 ①機構サブファンドの出資割合 (議決権比率50%) ②支援決定の時期 (2022年2月14日にExit)	①Exitまでに要した期間 (7年7ヶ月) ②Exitの方法 (第三者への譲渡) ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方 (持続的な成長支援を維持するため、第三者へ株式を譲渡することが有効であると判断したため)	①雇用の創出(設立時12名⇒EXIT時34名) ②地域材の間伐材利用促進 ③未利用木材を利用した集客施設建設による地域の活性化	1.63億円 (0.82億円)	非公表

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)農林漁業成長産業化支援機構

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
こと京野菜株式会社(一部EXIT)					
こと京都(株)	九条ネギを中心とする京野菜の冷凍加工・販売事業 ①機構サブファンドの出資割合(議決権比率50%) ②支援決定の時期(2022年2月14日に一部Exit)	①Exitまでに要した期間(5年9ヶ月) ②Exitの方法(第三者への譲渡) ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方(持続的な成長支援を維持するため、第三者へ株式を譲渡することが有効であると判断したため株式の一部を譲渡)	①雇用の創出(設立時9名⇒EXIT時20名) ②販路開拓支援	0.4億円 (0.2億円)	非公表
株式会社對馬原木しいたけ					
(株)翔榮、対馬農業協同組合	原木シイタケの集荷販売(生・乾燥)及び加工(乾燥・冷凍)販売事業 ①機構サブファンドの出資割合(議決権比率50%) ②支援決定の時期(2022年2月14日にExit)	①Exitまでに要した期間(4年3ヶ月) ②Exitの方法(一次事業者への譲渡) ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方(事業の再生に向け、一次事業者から株式の譲渡の申し出があったため)	①当地域の基幹産業であった「原木しいたけ」の原料調達、生産設備、加工設備と販売体制構築までのサプライチェーンを構築に貢献。 ②地域雇用の創出(19名⇒27名)	0.5億円 (0.25億円)	非公表

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)農林漁業成長産業化支援機構

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
株式会社アグリサポート湖東					
あきた湖東農業協同組合、個人2名	白菜、胡瓜、セリ等を活用した浅漬けを中心とした本格漬物の製造・販売事業 ①機構サブファンドの出資割合（議決権比率50%） ②支援決定の時期（2022年2月14日にExit）	①Exitまでに要した期間（3年10ヶ月） ②Exitの方法（第三者への譲渡） ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方（持続的な成長支援を維持するため、第三者へ株式を譲渡することが有効であると判断したため）	①廃棄もしくは自家消費される規格外農産物の利用活用促進支援 ②新商品の販路拡大支援	0.1億円 (0.05億円)	非公表
ベルグ福島株式会社					
ベルグアース(株)、全国農業協同組合連合会	ワクチン接種・接ぎ木型の野菜苗の生産及び販売事業 ①機構サブファンドの出資割合（議決権比率50%） ②支援決定の時期（2022年2月17日にExit）	①Exitまでに要した期間（6年8ヶ月） ②Exitの方法（一次事業者への譲渡） ③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方（事業基盤が安定し、今後は機動的な新たな運営体制を構築したいとの意向から一次事業者への株式の譲渡の申し出があったため）	①人工光およびワクチン接種を利用した野菜苗の付加価値向上の実現と全農等の販売網を活用した生産物の販路拡大 ②地域雇用の創出（29名から76名）	1.25億円 (0.625億円)	非公表

2 2021年度の新規投資案件・Exit案件

(株)農林漁業成長産業化支援機構

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
株式会社クラハシ					
(株)広島魚商、(株)高延 トライ産業(株)、秀長水 産(株)、(株)大水、従 業員持ち株会、個人3名	近海の備蓄効率配送事業や鮮魚 仕分けセンターの再整備、産学連 携での養殖事業を通じた水産物 流通の合理化事業 ①機構サブファンドの出資割合 (議決権比率50%) ②支援決定の時期 (2021年12月24日にExit)	①Exitまでに要した期間 (2年8ヶ月) ②Exitの方法 (一次事業者への譲渡) ③官民ファンドとしてExitを行っ た際の考え方 (投資目的の変更など事業 者における経営戦略の見 直しに伴い、株式の譲渡 を行ったもの)	瀬戸内海近海の備蓄効率配送等高付加価 値商品の効率的陸上養殖事業の確立に向 けた計画策定支援	5.47億円	非公表

3 ファンド設立以降のエコシステムへの貢献

(株)農林漁業成長産業化支援機構

エコシステムへの貢献

- 農林漁業分野における投資人材の育成

A-FIVEにおいて、農林漁業分野に対する投資業務を1年以上担った者は累計で72名。(うち61名は転職等により非在籍者となっているが、転職者は業務経験を活かし他の投資会社等に移籍)

また、A-FIVEは、投資業務の経験が浅い者を累計で61名採用し、同分野における投資業務を通じて人材を育成。

更に全国の地銀等と連携し、累計53のサブファンドを設立。同ファンドを通じ、各地域における投資人材の育成にも寄与。

- 2次、3次事業者との合併事業体の設立

A-FIVEがサブファンドを通じて出資した案件及び直接出資した案件163件のうち、102件は2次、3次事業者との合併事業体であり、2次、3次事業者と連携した1次事業者の6次産業化を促進。

- 業務提携による案件発掘や経営支援の促進

農業機械を扱う民間企業や、運送会社、日本政策金融公庫など、計12先と業務提携を結んでおり、案件発掘や、出資先の経営支援を促進。

その他の政策目的の達成状況

- 地域における貢献

- ・ A-FIVEの出資を通じて、出資先で累計2,426人の雇用を創出。うち東京都以外の地域で創出された雇用は2,112人であり、地域の雇用の創出に貢献。
- ・ A-FIVEが支援決定を行った82件のうち、60件は東京都以外の地域を対象に決定された。また、個別案件に着目すると、A-FIVEが出資決定を行っている163件のうち、東京都以外の地域を対象に決定されたものは全体の約88%に当たる143件。都道府県別に見ると47都道府県のうち、42都道府県で案件が組成されているなど、地域の活性化に貢献。
- ・ A-FIVEの既存個別案件(EXITした案件を除く)において、年間売上高は1,380億円。うち東京都以外の地域では307億円(前回463億円)となっており、地域における経済の活性化や農林漁業者の所得向上に貢献。

4 ファンドの諸経費の状況

(株)農林漁業成長産業化支援機構

(単位:百万円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	累 積 (注2)
人件費	560.0	563.4	472.8	367.5	308.5	4,307.0
調査費・業務旅費 等	95.8	99.8	85.1	29.3	18.0	557.9
家賃・水道光熱費 等	84.1	96.0	61.8	61.7	66.9	668.1
租税公課	134.3	151.1	167.8	167.8	167.7	1,135.7
その他 (注1)	284.7	233.6	191.7	177.7	140.2	2,283.4
合 計 (a)	1,158.8	1,143.8	979.2	803.8	701.3	8,952.3
総資産額 (b)	25,704.6	22,856.3	21,774.7	21,183.9	18,544.8	
経費・総資産額比率 (a/b)	4.5%	5.0%	4.5%	3.8%	3.8%	
出資残高 (実投資ベース) (c)	5,528.1	5,884.2	7,443.0	12,766.0	9,790.1	
経費・出資残高比率 (a/c)	21.0%	19.4%	13.2%	6.3%	7.2%	
【参考】						
支援決定金額 (d)	1982.3	1354.3	4646.5	1960.1	0.0	48,945.2
経費・支援決定金額比率 (a/d)	0.6	0.8	0.2	0.4	0.0	0.2
支援決定件数 (e)	4	8	10	5	0	82
経費・支援決定件数比率 (a/e)	289.7	143.0	97.9	160.8	0.0	109.2
役員数 (単位:人)	11	9	7	6	6	
従業員数 (単位:人)	35	36	28	18	17	

(注1)「その他」には、保守管理費、通信費、修繕費等が含まれる。

(注2) 累積額は、機構設立時点の2012年度からの値。

5 ファンドの役員等

(株)農林漁業成長産業化支援機構

○ 代表取締役社長

光増 安弘 平成28年6月30日就任

【 略歴 】

昭和54年	農林漁業金融公庫入庫
平成20年	株式会社日本政策金融公庫特別参与
平成23年	株式会社日本政策金融公庫取締役
平成26年	公益財団法人農林水産長期金融協会常務理事（前職）