

# 中間整理の検討結果等について

令和4年11月22日

経済産業省

株式会社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」の検討結果と進捗

- 海外需要開拓支援機構の抜本見直しについて、本年6月の財投分科会でご審議いただいた中間整理を踏まえて、今回はその検討結果等についてご報告させていただきます。

※2021年度末に清算したと仮定した場合、足元の出資金※（1,173億円）から既存案件より生じる最大の累積損失※（309億円）を引いた金額（864億円）が現時点における評価額と想定される。

※出資金・累積損失ともに、2021年度末時点の決算ベース ※すべての保有株式が簿価で売却できる場合を想定。

⇒ 今回の抜本見直しにおいては、保有株式をしっかりと想定通りにEXITさせ、かつ投資案件の質を向上させて政策性・収益性を確保した新規案件を行っていくことで、今後の必要経費を踏まえても累積損失を解消できるよう、中間整理を踏まえた体制のリストラチャリング・ガバナンス強化、投資案件の質の向上、改善計画の見直しについて検討を実施。

## ＜本年6月にご審議いただいた中間整理案＞

課題	抜本的な見直しの方向性
1. 案件組成・投資先支援の強化	<p>(1)投資領域：CJ分野における先端テクノロジー領域等にも幅広く支援を実行</p> <p>(2)支援手法：エクイティ出資 ⇒ ①劣後ローン、転換社債、債務保証等も活用 ②経産省の政策資源を最大限活用 ③CJ分野の海外展開ノウハウの提供</p> <p>(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 ➡ 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</p>
2. 人材確保の仕組み導入（足腰強化）	<p>(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</p>
3. 投資と回収の強化（ガバナンス強化）	<p>(5)社内体制：①モニタリング強化（モニタリング会議を四半期毎⇒毎月） ②ミドルオフィスの新設（内部監督機能の強化） ③社外取締役/海外需要開拓委員の役割明確化・機能強化</p> <p>(6)投資責任：投資担当者の自己投資を促す仕組みの導入検討 ⇒ 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</p>

## ＜今回のご報告＞

### 抜本見直しの結果と進捗

#### I. 体制のリストラチャリングとガバナンス強化

- ① 競争環境の整備による組織の新陳代謝の促進 3.(6)
- ② 社外取締役/海外需要開拓委員のジョブディスクリプション策定 3.(5)③
- ③ 既存案件の徹底的な見直し 3.(5)①
- ④ 海外需要開拓支援機構における社長直轄の案件支援部隊の設置 1.(3)
- ⑤ 投資チームへの監督機能を持つミドルオフィスの設置 3.(5)②
- ⑥ 産総研との連携体制の構築 2.(4)
- ⑦ 海外需要開拓支援機構の強みを生かした海外展開支援・政府系機関との連携 1.(2)③
- ⑧ ALL METIでのバックアップ体制 1.(2)②

#### II. 抜本見直しによるパイプラインの変化の兆候

- 投資案件の質の変化 1.(1) 1.(2)①

#### III. 改善計画の見直し

## コミットメント強化による組織内改革

- 投資担当者の自己投資の仕組みによる投資回収へのコミットメント強化と、賞与体系の傾斜強化によるメリハリあるインセンティブ設計を導入することで、組織内の競争環境を生み出し、新陳代謝を促進する。

### これまでの体制

#### コミットメント強化

特になし

#### 賞与体系

#### 絶対評価の実施

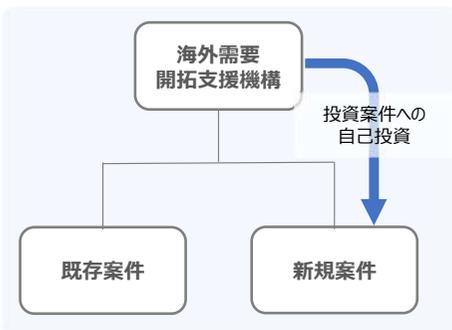
##### 【評価軸】

- S : 現職位の期待値を大幅に上回り、上位レベルのプロセス、または現職位として極めて顕著な結果
- A : 現職位の期待値を上回り、概ね上位レベルのプロセス、または現職位として顕著な結果
- B+ : 現職位の期待値をやや上回る
- B : 現職位の期待値通り
- B- : 現職位の期待値をやや下回る
- C : 現職位の期待値を下回る、要努力レベル
- D : 現職位の期待値を大幅に下回る、要改善レベル

### 抜本見直しを踏まえた体制

#### ✓ 投資担当者の担当案件への投資回収に対するコミットメント強化

##### 【自己投資のイメージ】



投資担当者が自己資金を元手に、**投資案件に対する自己投資を行うことを促す仕組みを導入**すべく設計開始・詳細論点精査中

※投資案件に収益が出た場合に、自己投資額に応じて収益の一部が投資担当者に還元されるもの。特に投資責任者である一定のクラス以上には、より強力なコミットメントを求める方針。

※自己投資の仕組みの導入に合わせて必要な組織改編も検討。

#### ✓ 賞与体系の傾斜強化によるメリハリのあるインセンティブ設計 ※2022.4~

##### 絶対評価

※SS評価の新設  
SS : 現職位の期待値を極めて大幅に上回り、会社業績に極めて大きく貢献

×

##### 相対的な評価調整

投資段階からEXITまで関与し、難易度の高い投資を成功させるなど、**高いパフォーマンスを上げた投資担当者により高い賞与を出すとともに、低いパフォーマンスに対する評価を厳しく設定**

※評価軸について、B評価以下の意味合いは、原則として以下の通り。

- ✓ 評価が2期連続してB+以上にならなければ“昇給”は無い。
- ✓ 評価が2期連続してB+以上、かつ直近の評価がA以上にならなければ“昇格”は無い。

※特に過去B-評価を受けた投資担当者が現在まで継続勤務している者はいない。

## 社外取締役/海外需要開拓委員の役割明確化

- 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を明確化するため、ジョブディスクリプションを策定・機関決定。

### これまでの体制

#### ガバナンスの意識

海外需要開拓委員と社外取締役は、期待される役割が異なるものの、メンバーが同じであったため、海外需要開拓委員による投資のガバナンスと社外取締役による経営のガバナンスが混在

【参考】株式会社海外需要開拓支援機構法（組織）

第十七条 委員会は、取締役である委員三人以上七人以内で組織する。

2 委員の中には、代表取締役及び社外取締役が、それぞれ一人以上含まなければならない。

### 抜本見直しを踏まえた体制

#### ✓ ジョブディスクリプションを策定し、投資と経営のガバナンスを明確化

※2022.7~

【社外取締役】 ※ジョブディスクリプションを一部抜粋

##### ①戦略的な意思決定

機構のミッションを踏まえ、経営陣が提案する**機構全体としての経営戦略や投資戦略、重点分野等を評価し**、自らの知見・経験に基づき経営陣との間で議論を行い、組織として必要な意思決定を行う。

その際、公的資金を活用した組織として、**機構の業務が終了するまでには累積損失を解消し所要の利益が確保されるよう**、累積損失解消のための改善計画に対する進捗状況も踏まえつつ、その実現に向けて、社外の視点、独立した立場から意見を述べる。

##### ②業務執行の監督

監査役とも連携しながら、**機構の組織運営や業務執行に係る体制の構築・運用状況を監督し**、必要に応じて、取締役会において改善を提案する。

【海外需要開拓委員】 ※ジョブディスクリプションを一部抜粋

- 海外需要開拓委員は、**政策目的と投資回収の蓋然性確保を達成すべく、個別の投資案件に係る支援決定や適時適切な株式等の処分について**、自らの知見・経験をもって議論を行い、組織としての意思決定を行う。
- 個別の投資先の株式等について、適切な時期・方法によって処分の決定を行うため、投資管理委員会、さらには必要に応じてモニタリング会議の結果についても把握し、**海外需要開拓委員会で投資先のバリュースアップに係る建設的な意見を述べる。**
- 投資先のモニタリングに係る状況把握については、経営者や業務執行者からの報告をもって行うが、各委員が必要と判断すれば、個別投資案件の詳細なデータや現場状況の確認などの直接的な対応を行う。
- なお、社外取締役としての業務を進めるにあたっては、**産投出資という公的資金を活用しており通常の投資機関と異なる資金調達状況にあること**、官民ファンドとして個別案件のレピュテーションリスクがあることに留意する。

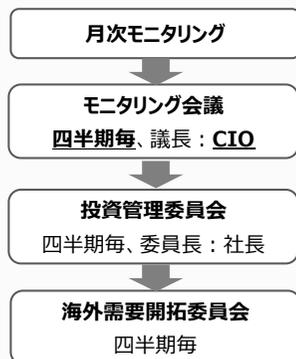
## 既存案件の徹底的な見直し

- モニタリング会議の頻度を増加することで、要注視案件に対する初動対応を適切なタイミングで行うなど、適時適切に必要な対応を実施できる体制を構築。事業の見通しが立たない案件の早期のEXIT交渉も開始。

### これまでの体制

#### モニタリング体制

月次でモニタリングしつつ、業績不振の要注視案件を四半期毎にCIOを議長としてモニタリング会議で集中討議



### 抜本見直しを踏まえた体制

- ✓ **モニタリング会議の頻度増加で必要な対応を適時適切に実施**

※2022.4～



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**

⇒要注視案件に対する初動対応を適切なタイミングで行うなど、適時適切に必要な対応を実施

#### 既存案件のEXIT戦略

足下の事業状況の把握  
コロナによる影響の注視・見極めにより、  
慎重なEXIT判断

- ✓ **事業見通しが立たない案件は早期にEXIT交渉を開始**

足下の業績状況の把握に加えて、  
現時点での**既存案件のEXIT年度・回収見込額を踏まえたJカーブ**を策定し、  
その**達成に向けたポートフォリオ管理を実施**

※事業実績が低迷し事業計画達成の蓋然性がない案件や政治情勢の変化等により事業見通しが立たない案件については、早期のEXIT交渉を開始。

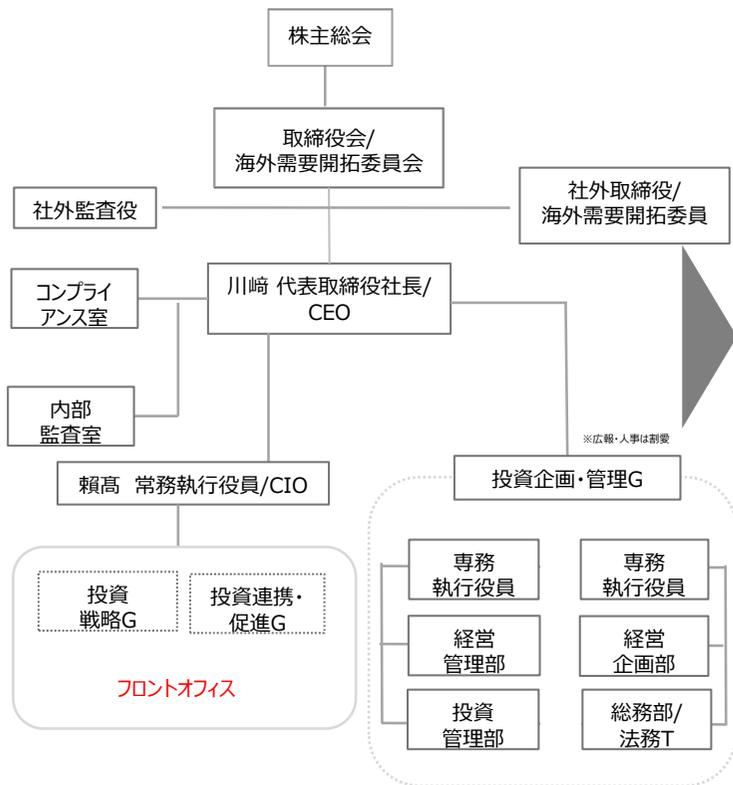
※年度別のEXITプラン（件数、収益）を精査。（※P8参照）

# 体制のリストラクチャリング

- 海外需要開拓支援機構において、社長直轄の支援部隊の設置・営業人材として大手金融機関から1名採用、投資チームへの監督機能を持つミドルオフィスの設置、投資業務に関する法務チームの強化として弁護士1名を新規採用、産総研との連携体制の構築といった体制整備を実行。

## これまでの体制

### 機構の組織改編



## 抜本見直しを踏まえた体制

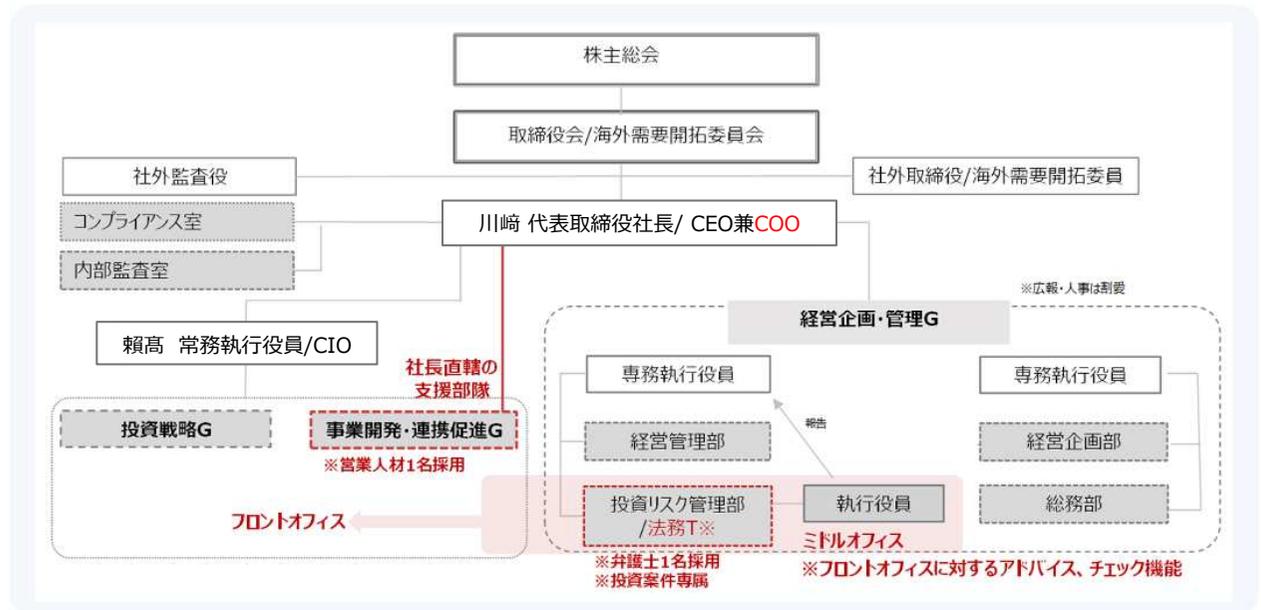
- ✓ 案件発掘から、支援中・EXITまで効果的・効率的に行える体制に改編

### 【案件発掘時/案件支援中】

ソーシングやビジネスマッチング等を行う**社長直轄の支援部隊の設置・強化** ※2022.8~  
 （営業人材1名を新規採用、さらに1名採用予定）

### 【案件組成中】

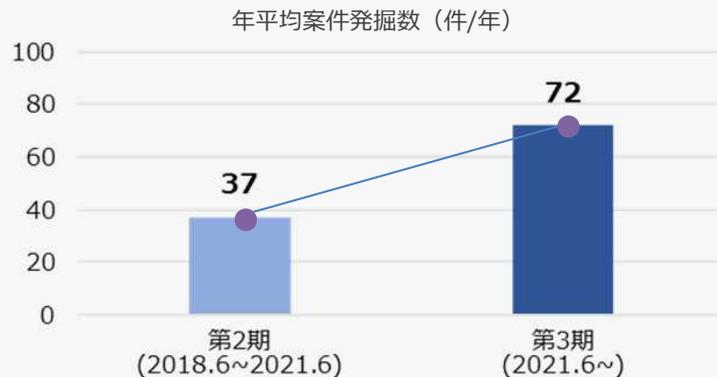
**ミドルオフィス設置**による投資チームへの監督・牽制機能 ※2022.8~  
**法務チームの強化（投資に関する業務に専属化、弁護士1名を新規採用）** ※2022.8~  
**産総研との連携（専門性の高い分野における技術DD等）** ※2022.6~



## 実装中の抜本見直しを踏まえた、パイプラインの変化

### パイプラインの量の変化

- 現体制（第3期）における年平均案件発掘件数は、前体制（第2期）時代の約2倍に増加。



### パイプラインの質の変化

- これまでの投資案件からの学びを踏まえて、現体制の投資案件としては、

- ① 海外現地での活動基盤がある事業者と連携した事業
  - ② 経産省ネットワーク関連の事業
  - ③ 生活文化関連産業における先端テクノロジー領域の事業
- といった事業者群の案件組成を強化。

※ 案件によっては、事業者ニーズに応じて、メザニン、転換社債、債務保証といった支援手法も活用。

### パイプラインの質の変化（詳細）

#### ① 海外現地での活動基盤がある事業者と連携した事業

- 海外現地の消費者性向/法規制対応/商慣行/現地ファンコミュニティの醸成等に熟知しており、海外現地に既存の活動基盤を持つ事業者として、海外現地で有名なプラットフォーム企業等を発掘。

#### ② 経産省ネットワーク関連の事業

- J-startup、地域未来牽引企業、ものづくり補助金、日本スタートアップ大賞等の選定企業から、海外進出に関して資金調達の動きがある事業者を抽出。
- 現体制（第3期）において、経産省ネットワークに紐づく年平均案件数は、前体制（第2期）の約4倍に増加。



#### ③ 生活文化関連産業における先端テクノロジー領域の事業

- 指数関数的な事業成長モデルを描く先端テック系については、この1年で案件発掘件数が急増。



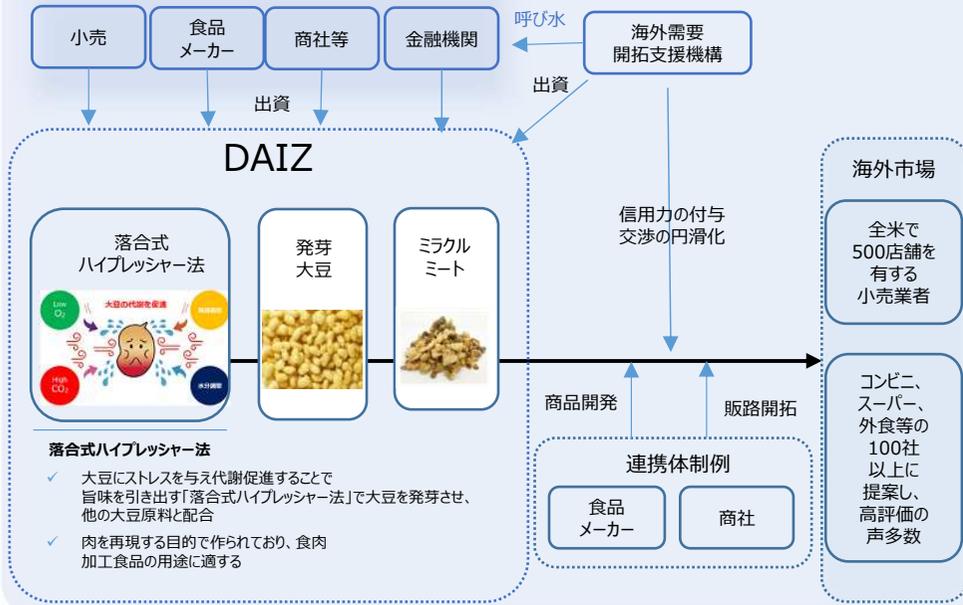
# 2022年度の新規案件・パイプライン案件（例）

② 経産省ネットワーク

③ 先端テック系

## 新規案件例：DAIZ

- 和食文化の基礎を築いている大豆加工と先端技術をもとに植物肉原料（ミラクルミート）を開発・生産する事業者の海外展開支援。
- 日系大手食品メーカーとの共同開発及び海外進出等の多様な企業と連携した海外展開を進め、国内フードテック企業の海外展開の先駆けとして米国市場を開拓。
- 売上高が増加傾向のレイトーステージ案件。DAIZ社の持つ特許技術「落合式ハイプレッシャー法」で生まれた、栄養価・うま味・香り等に優位な発芽大豆由来の植物肉で、競合他社不在の高栄養素セグメントを開拓、現地食品メーカーとも連携しながら収益化。
- 政府の信用力を生かした海外事業者との交渉の円滑化や、海外ビジネス経験をもち英語が堪能な機構の投資担当からのサポートといった事業者からの期待を踏まえ、民間だけでは不足する資金を機構から出資。
- 2020年に「地域未来牽引企業」、2021年に「J-Startup」に認定。



① 海外現地の活動基盤

② 経産省ネットワーク

③ 先端テック系

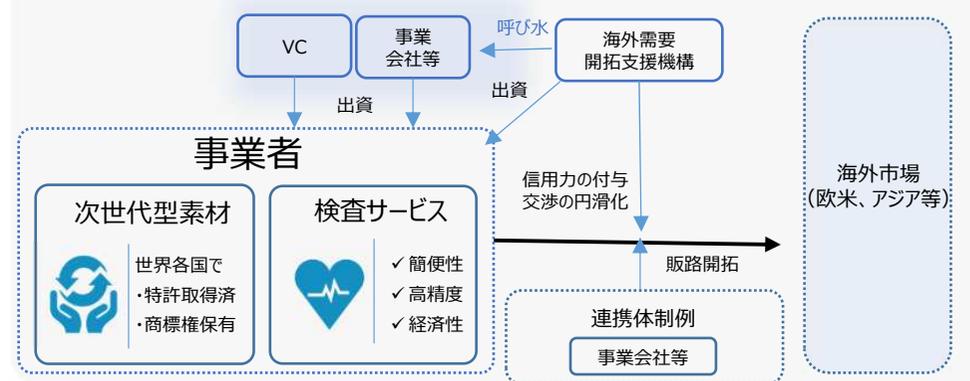
## パイプライン案件例（事業イメージ）

### <事業例①>

- 環境負荷が低く資源循環可能な次世代型素材の開発及び製造・販売を行う事業者の海外展開。すでに海外拠点を持ち、海外でも多くの国で特許取得済（商標権も保有）の技術を持つ。
- 環境先進国という日本の生活文化の特色を生かして、循環社会における日本発のソリューションとして商品・サービスを展開することで、日本のブランド価値向上につなげる。
- 政府の信用力を生かした海外事業者との交渉の円滑化や、必要調達額に対して民間だけでは不足する資金を補完するリスクマネー供給の役割を持つ。

### <事業例②>

- 疾病検査サービスの研究開発・提供を行う事業者の海外展開。海外でも研究開発は進んでいるものの、簡便性、高精度、経済性といった観点から優位性を持つものはないと見られる。
- 超高齢化社会という日本の社会的背景（生活文化の特色）に対する日本発のソリューションとしてヘルステック商品・サービスを展開することで、日本のブランド価値向上につなげる。
- ヘルステック商品・サービスの海外展開には安心・安全に対する信用力が必要とされる中で、機構の支援に伴う信用力補完は海外事業者との交渉の円滑化に貢献。また、必要調達額に対して民間だけでは不足する資金を補完するリスクマネー供給の役割を持つ。



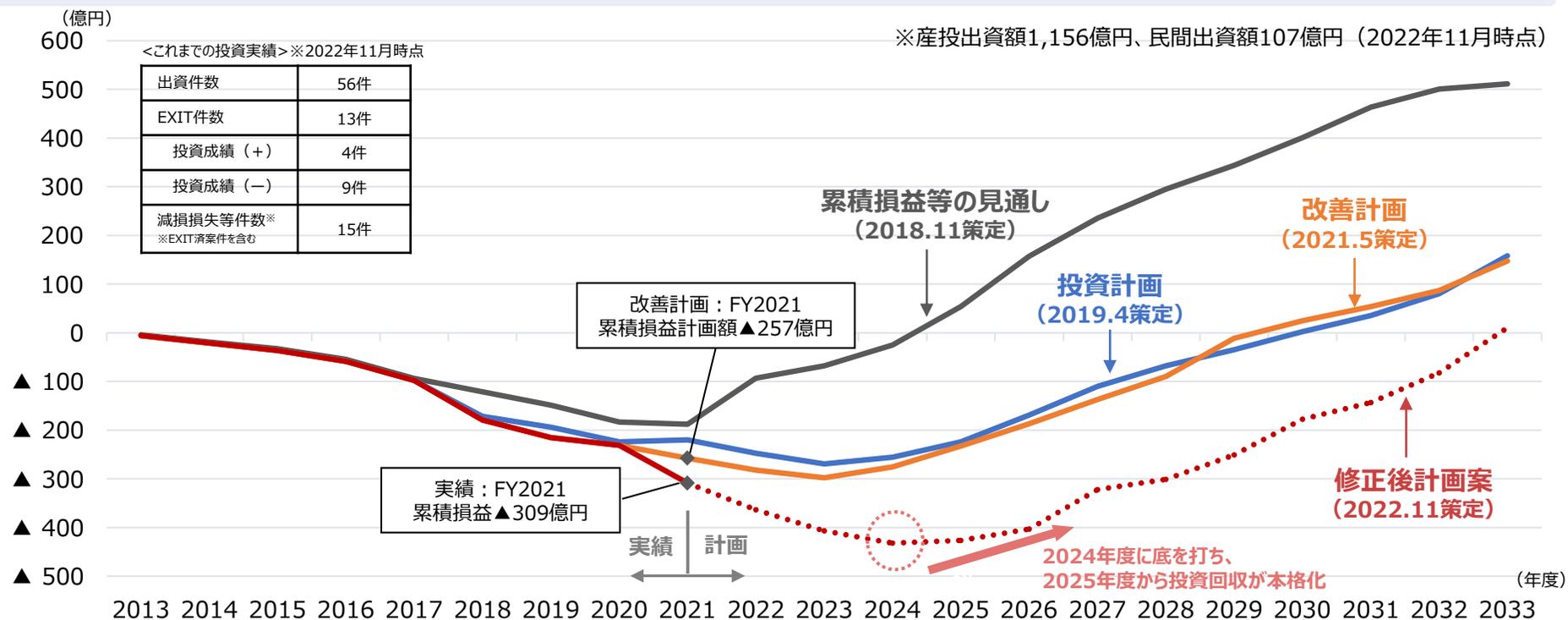
# 海外需要開拓支援機構の累積損益の見通し（最低限達成すべき投資計画）

■ 改善計画の見直しに当たっては、海外需要開拓支援機構の抜本見直しの議論と合わせて、以下の論点に関する検討を実施。

- (1) 既存案件のEXIT戦略のアップデート ※長引くコロナの影響等も踏まえてEXIT時期・投資回収額を再精査
- (2) 新規案件の投資計画の見直し ※原則として投資倍率1.4倍/投資期間5～7年を想定、各年度の投資額を見直し
- (3) 改善計画と比して販管費を削減 ※オフィス面積縮小に伴う賃料削減分等の経費削減を想定

■ **2024年度に累積損益の底を打ち、2025年度から投資回収が本格化する見込み。**

※長引くコロナの影響を受けて、改善計画から累積損益額を深堀りするとともに、累積損益の底が改善計画の2023年度から1年後ろ倒しになる見込み。



	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
投資額（累積損益等の見通し）	0	216	70	24	89	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263
投資額（投資計画）	0	216	70	24	89	108	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181	181
投資額（改善計画）	0	216	70	24	89	108	237	113	142	154	174	174	147	147	147	147	147	147	147	147	147
投資額（修正後計画）	0	216	70	24	89	108	237	113	142	154	90	90	189	189	189	189	189	189	189	189	189
累積損益（累積損益等の見通し）	▲4	▲19	▲33	▲55	▲94	▲121	▲149	▲183	▲188	▲93	▲68	▲25	54	157	236	295	344	401	463	501	512
累積損益（投資計画）	▲6	▲21	▲36	▲59	▲98	▲172	▲194	▲224	▲220	▲247	▲269	▲255	▲224	▲169	▲110	▲68	▲35	2	36	80	158
累積損益（改善計画）	▲6	▲21	▲36	▲59	▲98	▲179	▲215	▲231	▲257	▲282	▲298	▲275	▲233	▲187	▲137	▲90	▲11	25	54	87	148
累積損益（修正後計画）	▲6	▲21	▲36	▲59	▲98	▲179	▲215	▲231	▲309	▲363	▲407	▲432	▲426	▲403	▲322	▲301	▲251	▲177	▲143	▲82	10

※参考：現時点での既存案件のEXIT想定

	2022~2023	2024~2025	2026~2027	2028~2029	(年度)
投資損益見込み (+、±0)	5件	8件	16件	2件	
投資損益見込み (-)	2件	4件	1件		

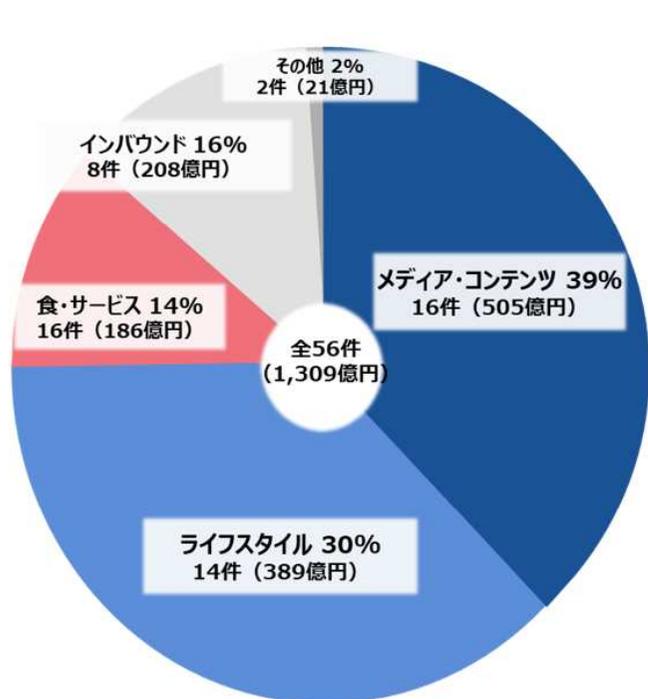
# **(参考資料①)**

## (参考) 投資ポートフォリオの概要 ※2022年11月時点

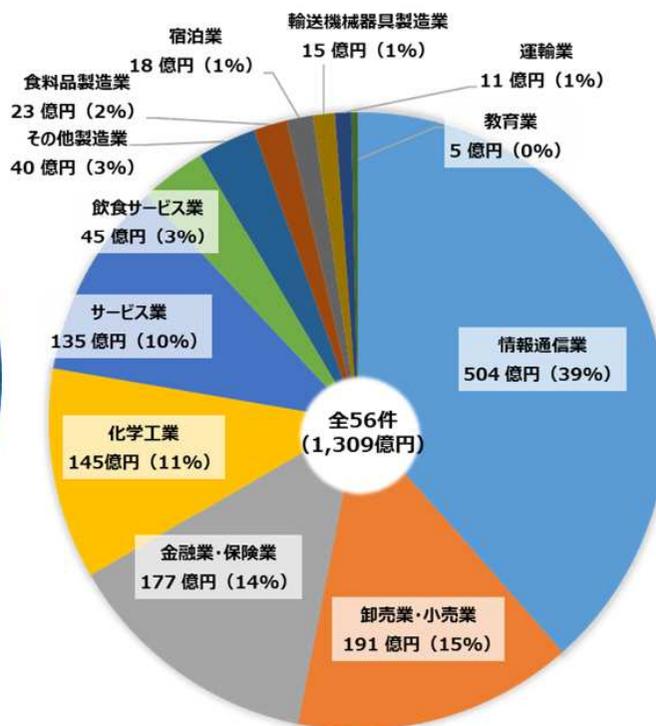
- ①我が国の生活文化の特色を生かした魅力ある商品又は役務の海外における需要の開拓を行う事業活動及び②当該事業活動を支援する事業活動に対する支援がミッション。
- 対象は、全業種のうち、上記の①ないしは②の事業活動であれば、海外企業への投資も行い、日本企業とのマッチング※を通じて、海外進出を後押しするというユニークな支援も実施。

※これまでマッチングの引き合わせは545社行い、うち69件が成約（詳細はP.17を参照）。

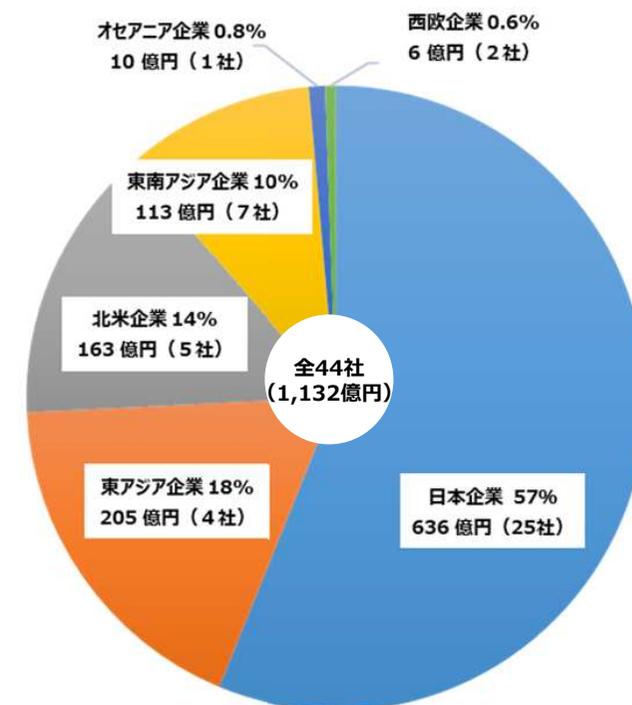
### 分野別



### 業種別



### 国内外企業別



※金額はコミット金額（最大支援額）  
 ※2022年11月時点の公表済案件  
 ※国内外比率はLP出資先を除く

## (参考) 政策性及収益性の達成状況の評価 (KPI)

### ■ 政策性及収益性の達成状況の評価できるよう、KPIを設定。

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

#### KPI1-1 政策目的（波及効果） 達成

##### ▶ 他の企業の海外需要獲得等への貢献

※投資先のサービスを活用した企業数

2024年3月末  
(次期マイルストーン)  
4,537社 < **4,795** 社  
※2034年3月目標：8,037社

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

#### KPI1-2 エコシステム 達成

##### ▶ 民間企業との連携

※機構が投資先のバリューアップとしてビジネスマッチングを行った企業数

2024年3月末  
(次期マイルストーン)  
30社 < **69** 社  
※2034年3月目標：67社

例えば、北米・欧州等に日本食店舗を展開する事業者に出資し、国内の日本酒等の事業者をマッチング。小規模事業者である酒蔵の海外需要獲得に貢献。

#### KPI1-3 呼び水効果 達成

##### ▶ 機構の出資による民間資金の誘発

※機構の出資を呼び水に、民間から出融資された資金倍率

2024年3月末  
(次期マイルストーン)  
1.4倍 < **2.1** 倍  
※2034年3月目標：1.3倍

#### KPI2 累積損益 未達

##### ▶ 機構の累積損益

※機構策定の投資計画と実績値の比較

2022年3月末  
▲257億円 > ▲**309**億円  
※2034年3月目標：148億円

## (参考) 海外需要開拓支援機構の累積損益の構造 ※2022年3月末時点

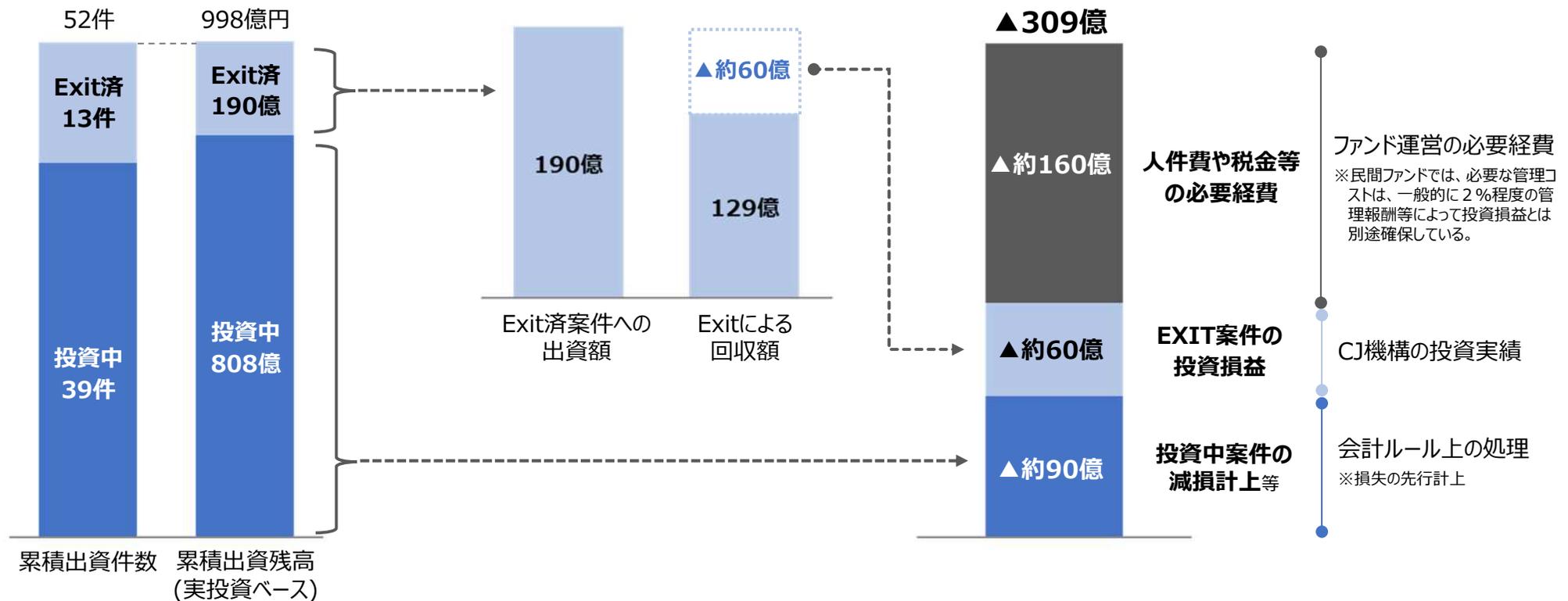
- 累積損益 ▲309億円のうち、約半分が設立以降の人的費や税金等のファンド運営に必要な費用（▲約160億円）で、残り半分が投資損益（▲約60億円）とコロナの影響等※を踏まえた未実現損失の先行計上（▲約90億円）となっている。

※コロナの影響の例として、①海上の物流停滞により製品の販路に目詰まりが起きていること、②テレワーク推進等の環境変化により主力商品の需要が激減したことなどがある。その他、海外現地における政治リスクの発生なども未実現損失の先行計上に含まれる。

### 累積出資件数・残高

### Exit済案件回収状況

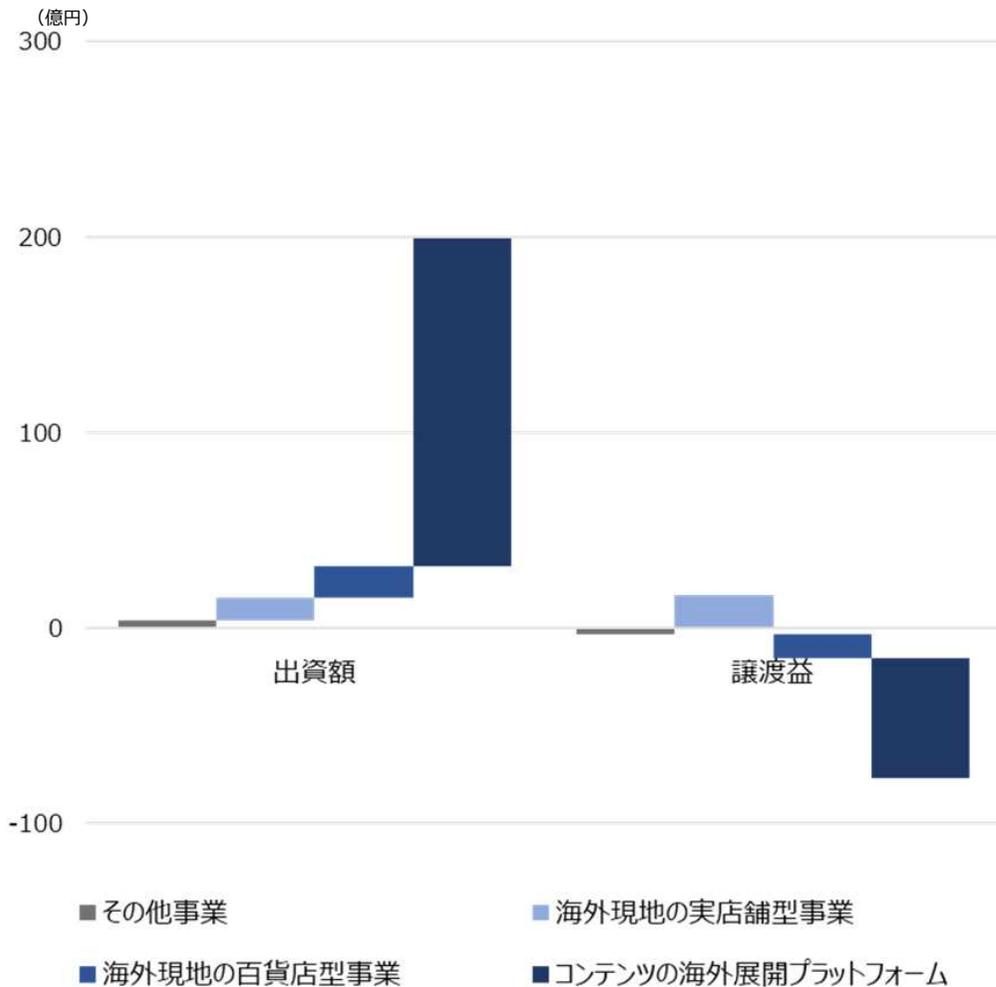
### 累積損益内訳



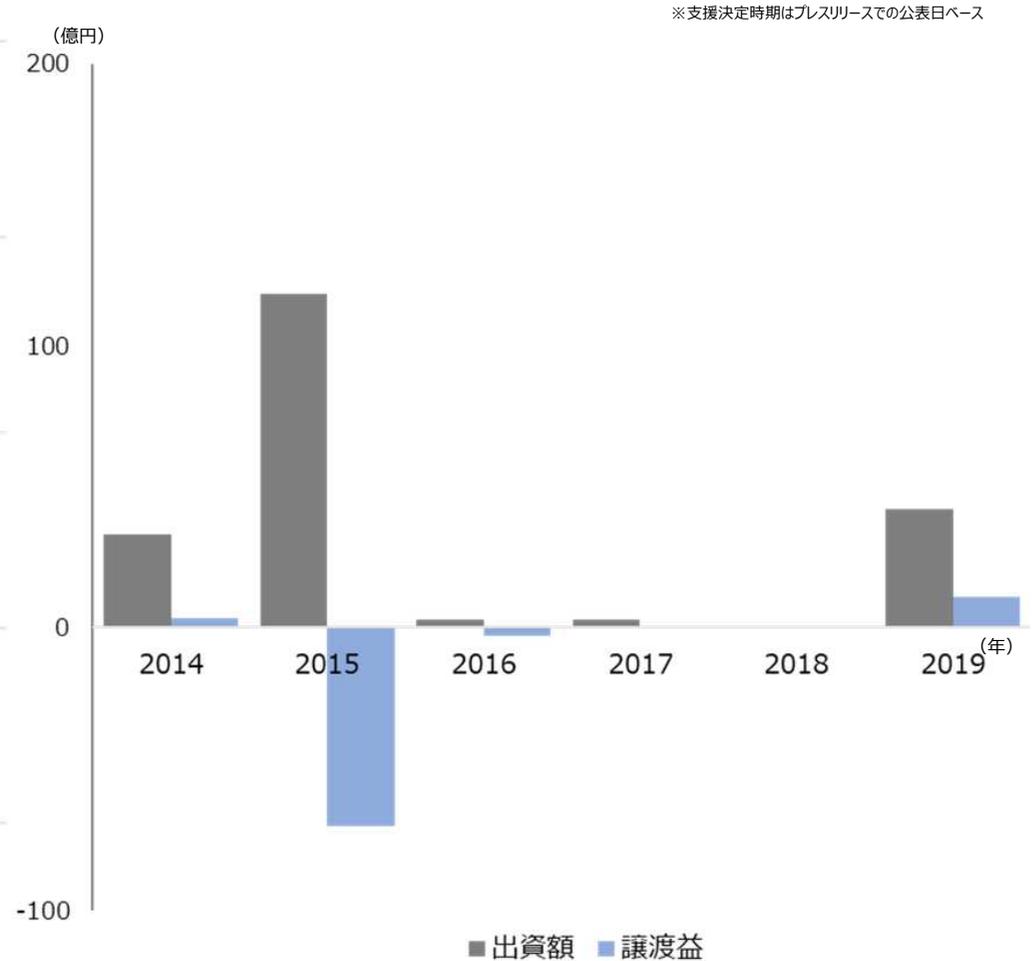
## (参考) これまでのEXIT案件の投資損益

- 累積損益▲309億円のうち、これまでのEXIT案件による投資損失は約60億円。
- 特に、事業分野別ではコンテンツの海外展開プラットフォーム事業で約60億円の損失が発生。支援決定時期※で見ると、2015年に支援決定された案件で約70億円の損失が発生。 ※支援決定時期はプレスリリースでの公表日ベース

### 事業分野別に見たEXIT案件の出資額及び譲渡益 (億円)



### 支援決定時期別のEXIT案件の譲渡損益 (億円)



## (参考) これまでの投資案件の評価を踏まえた投資戦略

- 海外需要開拓支援機構は支援基準に従い、海外需要獲得の政策目的・波及効果および収益確保の蓋然性を持ち、民間だけでは十分に集まらない中長期的なリスクマネーを必要とする案件に投資を行っている。こうした基本的な考えのもと、これまでの投資案件を振り返ったその評価を踏まえた投資アングルの方向性を以下のとおり整理。

### これまでの投資案件の評価

#### ① 海外での活動基盤の確立していない事業

- 海外での事業基盤が確立しておらず、事業が生み出すキャッシュフローが未知数でハイリスク。
- 特に日系企業のみでJVを作って新たに始めた事業については、投資成績が良くない傾向。

#### ② 事業の収益化に関して責任が不明確な事業への投資

- オールジャパン体制・総力戦や日本発プラットフォームの創設等は外部説明が容易だが、責任が不明確になりがちで、機動的な対応も困難。過去の新規プラットフォーム創設事業は、新規参入・新技術への迅速な対応に苦戦。
- 固定客や販売網などは、各現地の市場シェア大手との連携や、当該PF企業への投資による連携を模索するべき。

#### ③ 海外現地パートナー不在の投資

- 現地の消費者性向・マーケティング、法規制対応、商慣行等に詳しい現地パートナー不在で行った事業は、価格帯や品物のテスト含め現地顧客の嗜好と合わず、事業が停滞。

#### ④ 投資分野が偏り、ポートフォリオ設計が不十分

- 海外需要開拓支援機構自体のケイパビリティ不足から、先端テクノロジーを活用した日本文化の特色を生かした商品・役務の海外需要獲得事業等への支援が手薄。
- EXITまで緩やかに成長する事業への投資に偏り、ポートフォリオが収益性の観点からは不十分。

### 投資アングル

#### ① 海外現地市場の特性を理解し、海外現地に活動基盤がある事業に対する投資/現地パートナーとの連携

- 新たな国・地域や新たな商材で海外需要開拓を行う事業は、事業開始まで想定以上のコストと時間を要するため、海外現地の消費者性向/法規制対応/商慣行/現地ファンコミュニティの醸成等に熟知しており、海外現地に既存の活動基盤を持つ事業者が展開する事業活動への投資、あるいは当該事業者（現地パートナー）との連携を進めることが望ましい。
- 例えば、流通卸加工等の生産から消費のプロセスにおいて付加価値を付けられるような海外現地のディストリビューター事業者や、利用者の多いプラットフォーム事業者への投資が重要。

#### ② 政策性と収益性の高い案件のソーシングと事業展開支援

- 海外需要開拓支援機構の投資案件は、波及効果もあることから、経産省をはじめ政府もバックアップし、事業展開を支援するとともに、必要な政策資源の効果的な活用や多様な事業者とのマッチング支援等で、早期黒字化を後押しする必要。

#### ③ より収益性の観点も踏まえたポートフォリオ設計（先端テクノロジー領域も含む）

- 海外需要開拓支援機構のケイパビリティを補完するような外部ネットワーク/連携体制の構築を通じて、先端テクノロジーを活用した日本文化の特色を生かした商品・役務の海外需要獲得事業等への投資も行う。

## (参考) 海外需要開拓支援機構の役割と強み：海外展開支援ファンド

- 海外需要開拓支援機構は、海外需要の取り込みによる経済成長という観点から、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事業活動を支援するリスクマネー供給を行うとともに、
  - ① 海外現地事業者との外国語での諸調整や政府系機関との連携を含む海外展開ノウハウ・ネットワークの提供
  - ② 海外現地の事業者との交渉等において、国のお墨付きを得ているという信用力補完
  - ③ 機構が持つネットワークを活用した、投資先とシナジーを発揮する事業者とのビジネスマッチングの機会提供といった観点からの支援を行いながら、投資先事業者及び当該事業者のサービス等を活用した国内の関係事業者の海外展開も促進することで、持続的な我が国の経済成長の実現を目指している。
- このように海外事業リスクに対する資金供給のみならず、海外現地の商慣行等を理解し、事業者が必要とする海外展開に関する各種支援を行うことで、事業者の海外進出を後押しすることができる国内の民間ファンドは十分に存在していない。こうした中で、機構はこれらを強みとして海外展開を支援するファンドプレイヤーであり、引き続き重要な役割を持つ。

### (参考) エキスパートインタビュー

#### 株式会社力の源ホールディングス 取締役CSO 山根智之氏 ※機構からの出資を受けた事業者の観点

- 今も昔も、海外展開を支援する日系のファンドは少ないため、海外系のファンドと組むのが多いだろう。日系は、海外現地の情報に乏しいためだ。機構から出資頂いた2014年当時も、リスクマネーを供給する民間金融機関が見つからなかった中で、機構からの出資により海外事業への投資を拡大でき、今の成功につながっている。
- 機構の出資＝政府のお墨付き（信用力の補完）として、海外現地の事業者との交渉等にも効果的だった。
- 機構の担当者は、海外での事業経験を持つ等、言語が堪能で、現地の風土・商慣行等の情報を理解し、海外事業リスクを適切に評価して資金供給を行ってくれた。

#### 株式会社ローランド・ベルガー パートナー 福田稔氏 ※ライフスタイル分野の海外戦略・投資のコンサルを行う事業者の観点

- ファッション・雑貨・化粧品などライフスタイル領域の海外展開にあたっては、民間金融機関から十分な支援を受けられないことが多く、海外のラグジュアリー系のファンドなどと組むことが多い。
- 事業者側も、ファンドに対して、その海外現地の法規制対応等を含めた海外展開ノウハウやネットワークを求めているため、資金調達に当たっては、海外現地に拠点を持たず、ノウハウが不十分な国内ファンドではなく、外資系ファンドが選ばれることが多い。こうした中で、有力な国内企業の海外展開を国内ファンドで支援できる機構のような存在は重要。
- 韓国などの例を見てもわかるように、ライフスタイルの海外展開は、自国のファンづくりにつながり、インバウンドなどその他への経済波及効果が見込めるため、それ単体の採算だけで議論せず、中長期の目線に立って戦略的に振興する必要がある。

#### 野村證券株式会社 エグゼクティブ・ディレクター 竹入公平氏 ※機構と資本関係にない中立的な立場からのマーケットサイドの観点

- 今後の企業成長、特にユニコーン企業育成には、グローバルマーケットの獲得やグローバルでの成長が非常に重要であり、クロスボーダーへの投資が必要。一方で、海外展開においては入り口で法規制面や言語面での交渉等ハードルが高いケースも多く、さらにその先に商習慣の違うマーケットを攻略していく必要があるが、これらにナレッジが有り優れている機構の役割は今後より一層重要となる。

# (参考) 海外需要開拓支援機構の役割と強み：投資人材のスキル・経験を生かした海外展開支援

- 海外需要開拓支援機構の投資担当者は、①外国語での交渉スキル（英語等）や、②これまでの海外現地等でのビジネス経験に加え、③公認会計士等のファイナンスの専門性、④生活文化関連産業に関する専門性を生かして、投資先企業の海外展開先の現地事業者と現地の会計制度・法規制等に関する外国語での交渉・諸調整を行う場合でも強力なサポートを実施。
- なお、投資ファンド出身者は、社長・執行役員含め6名在籍（※食サービス事業、メディア事業、IT関連事業といった分野での投資実績を持つ）。投資関連業務に広げると、全員がM&Aアドバイザー、財務DD、ビジネスDDなどの経験者であり、機構では、こうした知見を生かしながら、ファンド人材の育成も行っている。

## 1 外国語での交渉スキル

▶ 全員が英語による投資交渉が可能

※他言語も対応可能（中国語3名、フランス語1名、インドネシア語1名）

ビジネスレベルの英語スキル保有率



## 2 海外ビジネス経験

▶ 投資担当者の91%が海外ビジネス経験あり

※具体例としては、クロスボーダーM&A、海外事業展開サポート、外国企業DDなど

海外ビジネスの経験率



## 3 投資経験・ファイナンス等の資格

▶ 投資ファンド出身者は4名（社長・執行役員含め6名）

※投資関連業務に広げると、全員がM&Aアドバイザー、財務DD、ビジネスDD等を経験済。こうした知見を生かしながら、ファンド人材を育成

▶ MBA 7名（社長含め8名）、公認会計士 7名、海外大学院修士 2名

投資のプロフェッショナル

投資関連スキルの一部保有者



## 4 生活文化関連産業の専門性

▶ 文化産業に紐づく経歴・強みのある多数の投資人材が在籍

<例>

- ✓ 世界ファッションスクールランキングトップ10に入る「文化服装学院」卒業 & イタリアのファッションブランド経営者を多く輩出する大学のMBA取得者
- ✓ 国際利き酒師の資格を持つ日本酒のプロフェッショナル
- ✓ 旅行ビジネス立ち上げの企画立案 & マーケティングを行っていたASEAN 専門家
- ✓ 日本酒の酒蔵40社程度とつながり、海外企業とのマッチング等を支援 等

## (参考) 海外需要開拓支援機構の役割と強み：機構のネットワーク・信用力の活用

- 投資先企業の企業価値向上に向けたハズオン型支援においては、2018年にバリューアップ専門チームを新設するとともに、これまで海外需要開拓支援機構が培ってきた既存ネットワーク（酒蔵をはじめとする地方の中小企業や地方自治体、地方観光団体、政府系機関、農業系・外食系等の業界団体等）を活用して**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、機構の投資先企業を経由して海外展開等を行った企業数が着実に増加するなど、企業価値向上・政策効果拡大に寄与。

### ※ビジネスマッチングの実績

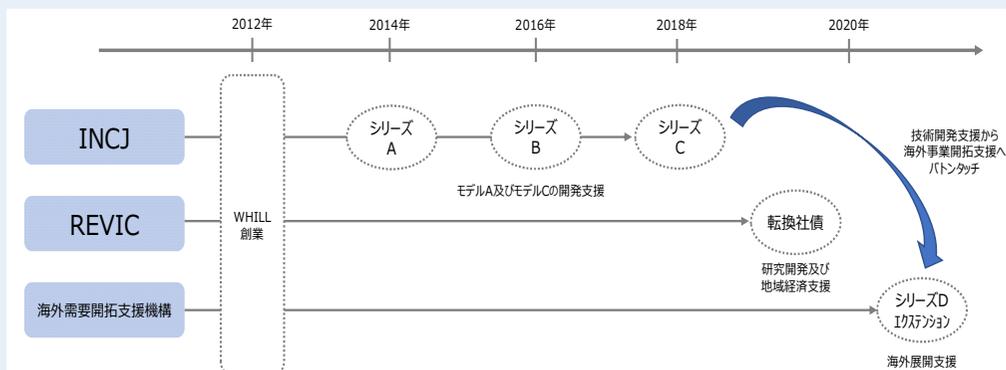
- 2018年下期から2021年上期までで**投資先企業と引き合わせた事業者数は545社**に上る。
  - このうち、約13%にあたる**69件については取引が成約する**など、投資先企業の企業価値向上に加えて、投資先企業のサービス等を活用して他の関連事業者の海外展開も促進している。
- また、投資先の事業者からは、「政府系ファンドから投資を受けることで、政府の信用力が担保となって海外現地事業者からの信用度が向上し、交渉の円滑化を期待出来る」といった声があるなど、**信用補完の観点から、国の信用力を生かした海外事業展開の後押し**も行っている。



## (参考) 海外需要開拓支援機構の役割・強みを踏まえた政府系機関との連携

- 海外需要開拓支援機構は、我が国の生活文化の特色を生かした魅力ある商品又は役務の海外における需要の開拓を行う事業活動及び当該事業活動を支援する事業活動に対し資金供給その他の支援等を行うことにより、対象事業活動の促進を図り、もって当該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を目的としている。※株式会社海外需要開拓支援機構法第1条
- こうした政策目的を効果的に実現するため、海外需要開拓支援機構は、シード・アーリーステージにおける技術開発・実証段階が終わり、事業化段階に入ってから、海外展開に挑戦する事業者の事業リスクに対する支援を行う役割を持つ。

＜例＞ WHILL（※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（次世代型電動車椅子）の企画・開発・販売事業）



- 2012年に創業、2014年のWHILLの技術開発支援を目的とした初期の資金調達シリーズで、産業革新機構（当時）が出資を決定。
- 事業成長に伴い、開発・実用化フェーズから海外展開フェーズへと移行するにあたって、海外需要開拓支援機構による支援へとバトンタッチし、2020年の資金調達シリーズでは海外需要開拓支援機構からの出資を決定。

- 海外需要開拓支援機構の事業者支援に当たっては、経産省等の政策資源やネットワークの効果的な活用に加え、海外展開に関係する政府系機関と各機関の役割・機能の違いを生かしながら、相互連携による支援強化を促進。

## (参考資料②)

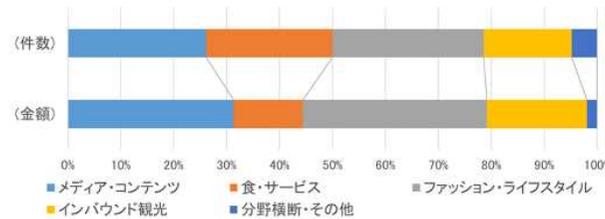
# 1. ポートフォリオの基本情報 ①

(株)海外需要開拓支援機構

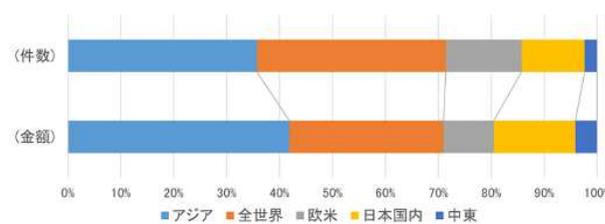
## ●投資の概要(2022年9月末時点)

投資金額・件数(ファンドの残存しているもの)	
出資件数	43件
出資残高(支援決定ベース)	1,083.7億円
出資残高(実投資ベース)	880.2億円
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	56件
累計出資残高(支援決定ベース)	1,286.3億円
累計出資残高(実投資ベース)	1,070.1億円
一件あたりの出資額(支援決定ベース)	23.0億円
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	2,794.6億円
うち出資額	1,833.5億円
うち融資額	961.1億円

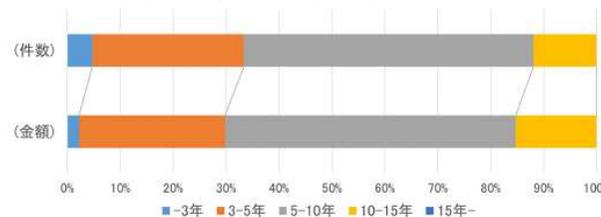
## ●出資残高の内訳(分野別)



## ●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件のみの場合または複数件でも投資規模の違いや前回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。  
 ※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。  
 ※出資件数・出資残高・累計出資件数・累計出資残高については、未出資で支援決定を撤回した案件は含まれていない。

# 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	<b>Spiber株式会社</b> 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	<b>株式会社Zeppホールネットワーク</b> 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6月に台湾、2022年6月にクアラルンプールで開業済み。	42/50億円
2	<b>寧波阪急商業有限公司</b> 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	<b>Stellarworks International Co., Ltd.</b> 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
3	<b>ラフ&amp;ピースマザー株式会社</b> 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、7～9月に東京で教育コンテンツを活用した「やってみた展」を開催。	31/100億円	8	<b>KKday</b> 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
4	<b>株式会社刀</b> インバウンド需要を喚起する事業も数々展開するマーケティング精鋭集団への出資 日本の知的財産で稼ぐ構造(テーマパーク等を通じて日本のコンテンツIPのブランド価値を高めビジネス拡大を行う取り組み)を推進し、海外需要を喚起することを目指す。	40/80億円	9	<b>M.M. LaFleur Inc.</b> 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
5	<b>Gojek</b> 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	10	<b>Vpon Holdings株式会社</b> 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

(注1) 2022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. 2022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

・2022年度上期における新規投資案件は4件／124.5億円(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>株式会社刀</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営陣</li> <li>・金融機関</li> </ul>	高度な需要予測やテーマパーク開発等のノウハウを活用し、数々の事業再生の実績を持つマーケティング精鋭集団「刀」へ出資。	機構の出資により、日本の文化やコンテンツを世界に発信するプラットフォームの役割も担う新規テーマパーク開発等による将来的なインバウンド需要を喚起し、日本の観光活性化に貢献するよう支援を行う。	日本の知的財産で稼ぐ構造(テーマパーク等を通じて日本のコンテンツIPのブランド価値を高めビジネス拡大を行う取り組み)を推進し、海外需要を喚起することを目指す。	80億円
<b>Wine Gallery Pty Ltd</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・GCI Leap Capital</li> </ul>	オーストラリア・イギリスでの日本酒流通拡大を目的としたワイン販売プラットフォーム事業へ出資。	機構の出資により、ワイン販売プラットフォーム「Good Pair Days」のワインのエデュケーション機能やマーケティング機能を古くから我が国に根差してきた食文化の一つである日本酒に適用し、日本酒のグローバル・ブランディングに貢献するよう支援を行う。	これまで十分に開拓できていなかったオーストラリアやイギリスにおける日本酒の市場シェアの拡大や、地域の魅力ある日本酒の事業展開の促進など、海外需要の開拓を目指す。	9.5億円
<b>DAIZ株式会社</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・創業者</li> <li>・事業会社</li> <li>・金融機関、VC</li> </ul>	日本発の発芽大豆由来の植物肉原料の世界展開を企図するフードテック・スタートアップ企業 DAIZ へ出資。	機構の出資により、DAIZ社の「ミラクルミート」による、世界人口増加や新興国成長により発生が予測される「タンパク質危機」に対する日本発のフードテックソリューションの創生・拡大に貢献するよう支援を行う。	先端技術を基に開発された植物肉材料の海外展開と関連事業者との連携による海外需要獲得を支援することで、日本の食品産業のブランド価値向上や食品関連事業者の更なる海外需要獲得を目指す。	20億円

※出資額については支援決定ベース。

## 2. 2022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

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>4P' s Holdings Pte. Ltd.</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>・CEO</li> <li>・役職員</li> <li>・事業会社</li> </ul>	ベトナムとカンボジアにおいて日本食材も活用したレストランチェーンを運営し、日本食材の海外展開プラットフォームとなる4P' sへ出資。	機構の出資により、日本の食材生産者や酒蔵の、ベトナムを中心とした海外展開に対する基盤作り及び日本食文化の発信に貢献するとともに、環境配慮型レストランの経営支援を通して、ESG投資を実践し、アジア地域におけるSDGsの浸透に貢献するよう支援を行う。	日本食材の海外展開プラットフォームとなる外食事業者を支援することで、日本食材や日本食文化に対する認知度を向上させ、日本の食材生産者等のベトナム市場等への更なる海外展開を促進する。	15億円

※出資額については支援決定ベース。

・ 2022年度上期におけるExit案件は0件。

#### エコシステムへの貢献

- 海外需要開拓支援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9月末時点までに、海外需要開拓支援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69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。
- 海外需要開拓支援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9月末時点で約2,795億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、海外需要開拓支援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海外需要開拓支援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

(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	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%	
<b>【参考】</b>						
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 兼 COO

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 同社 顧問
- 2019年 株式会社海外需要開拓支援機構 入社  
同年 同社 専務執行役員
- 2021年 同社 代表取締役社長 CEO
- 2022年 同社 代表取締役社長 CEO 兼 COO(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 入社
- 2018年 同社 マネージング・ディレクター 兼 統括部長
- 2021年 同社 常務執行役員 兼 CIO(現職)