資料１

# 株式会社脱炭素化支援機構（脱炭素機構（JICN））

# の設立状況について

JICN
JAPAN GREEN INVESTMENT CORP. FOR CARBON NEUTRALITY

令和４年１１月２２日
株式会社脱炭素化支援機構
環境省

# ○　株式会社脱炭素化支援機構（JICN）の創立総会の開催

○　令和4年10月28日（金）、株式会社脱炭素化支援機構（JICN）の創立総会が開催。民間株主82社中79社、環境省を含む関係省庁から、総計153人が出席。
○　創立総会後、会社設立の登記が申請され、同日付けで株式会社脱炭素化支援機構が設立。

【議事概要】
①創立に関する事項の報告
②定款の承認に関すること
③代表取締役、取締役、監査役、会計監査人の選任

【出席者】 ※総計153人
- 民間出資者　発起人4行（日本政策投資銀行、みずほ銀行、三井住友銀行及び三菱UFJ銀行）、引受人78社を併せた民間からの株主となる全82社中79社
- 環境省　西村環境大臣、山田環境副大臣、小林環境副大臣、国定環境大臣政務官 、柳本環境大臣政務官、鑓水官房長
- 関係省庁　財務省、金融庁、総務省、経済産業省、国土交通省、農林水産省

## ○　株式会社脱炭素化支援機構（JICN）の設立目的と役割

○　脱炭素化支援機構は、国の財政投融資からの出資と民間からの出資（設立時は計204億円）を原資としてファンド事業を行う株式会社。2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、呼び水として脱炭素に資する多様な事業への投融資（リスクマネー供給）を行い、**脱炭素に必要な資金の流れを太く、速くし、経済社会の発展や地方創生、知見の集積や人材育成など、新たな価値の創造に貢献**。

【令和４年10月28日設立】

**【脱炭素投融資の拡大を通じた新たな価値の創造のアプローチ】**

- 多種多様な事業者をつないで、資金ニーズと技術シーズをマッチさせて、新しい技術やモデルを用いたビジネスの形成を後押しする。

- 現場に赴き、株主や事業者、関係省庁や自治体、地域金融機関を含む幅広いステークホルダーと積極的に対話する。

- 実際の投資決定に当たっては、脱炭素への貢献度（案件による削減量や吸収量）のみならず、我が国経済社会の発展や地方創生への貢献や、地域の環境や社会との共生などの面でのインパクトも適切に評価して、脱炭素と＋αの新しい価値の同時実現に貢献する。

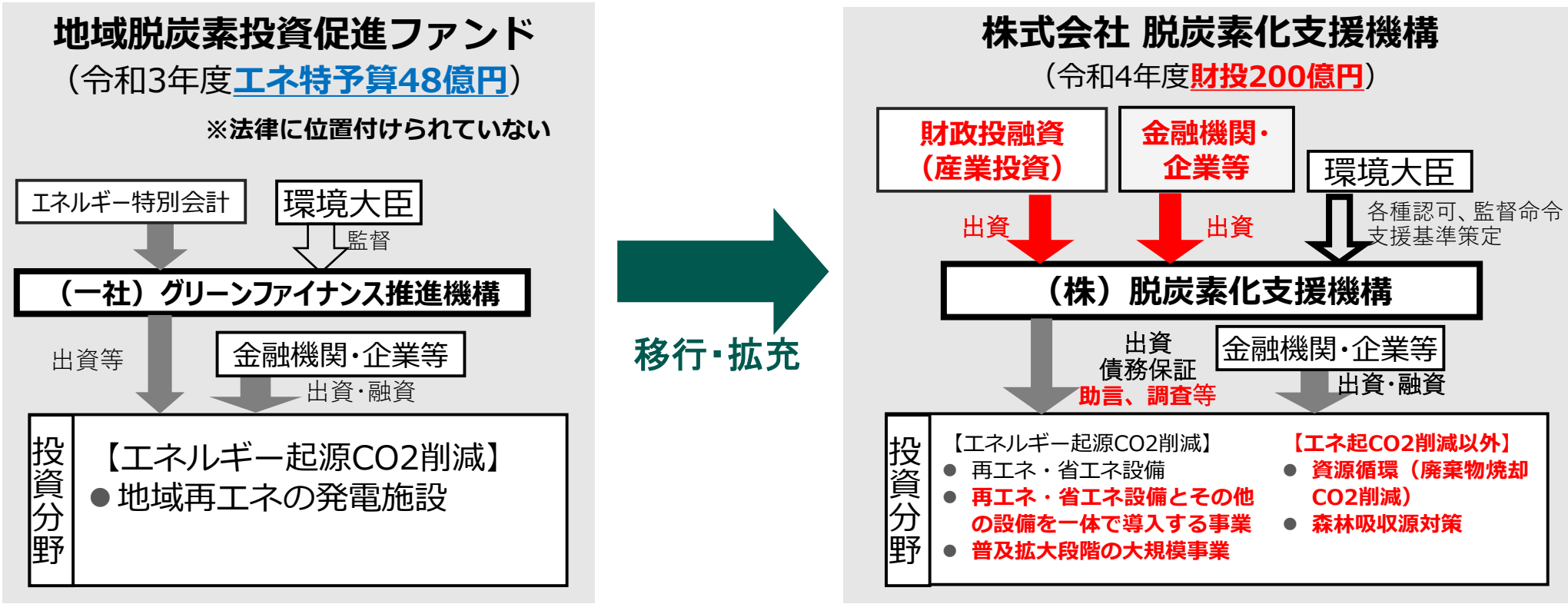
- 投融資活動を通じて得られた知見やノウハウは、情報発信や目利き力のある人材の育成等を通じて株主や社会に共有する。

# ○　改正地球温暖化対策推進法の概要

○　脱炭素化支援機構は、前身となるグリーンファイナンス推進機構から体制を移行し、ノウハウを継承しつつ、民間企業からの出資により民間目線のガバナンスも取り入れ、投資対象分野や規模等を拡大。

○　特に、**地域の再生可能エネルギー案件などによる地域の脱炭素化支援だけでなく、日本全体の脱炭素化の加速にも貢献**。

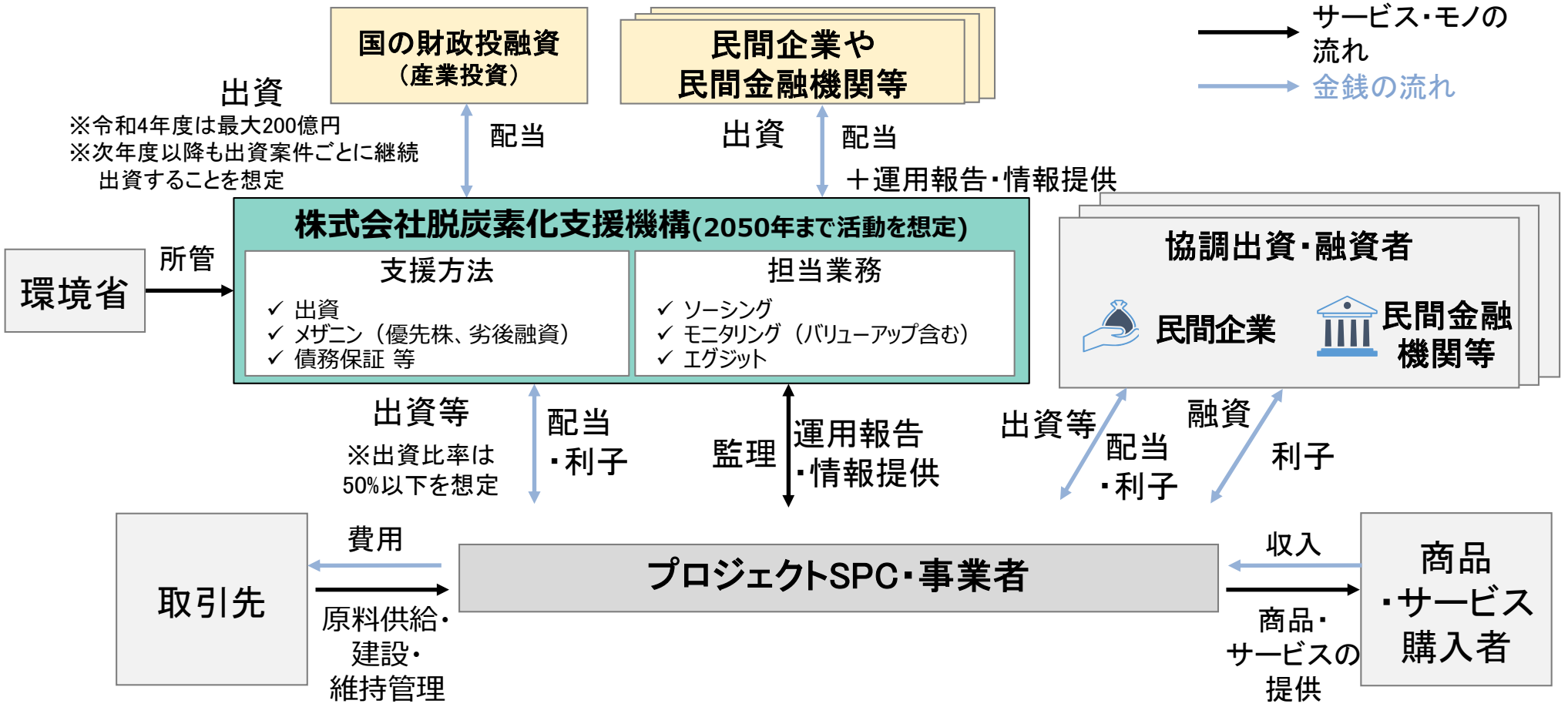
○　グリーンファイナンス推進機構は、今後、新規の投資決定は行わない。（既存の出資案件の株式等を順次処分したうえで、解散・廃止する予定。）



# ○　脱炭素機構（JICN）の基本スキーム

○　脱炭素機構は、国の財政投融資と民間からの出資を資本金とするファンド事業を行う株式会社で、資本金を基に、**脱炭素に資する事業に対してエクイティ・メザニン等のリスクマネー供給**を行い、巨額の民間ESG資金を脱炭素投資に振り向ける呼び水となることを目指す。

○　**2050年カーボンニュートラルの実現まで活動。**令和４年度の国からの最大出資額は200億円（令和5年度は400億円を要求中）。



# ○　脱炭素機構（JICN）への民間出資企業

○ 脱炭素機構には、オールジャパンで脱炭素に取り組む姿勢を打ち出すべく、脱炭素に意欲的に取り組む金融機関や事業会社を中心に幅広く、82社から102億円の出資。
○ 設立時の資本金総額は国の産業投資からの出資と併せて計204億円。
○ 民間出資の募集は今後も継続的に実施。

下線の社は発起人

## ◆ 金融機関等（57機関）

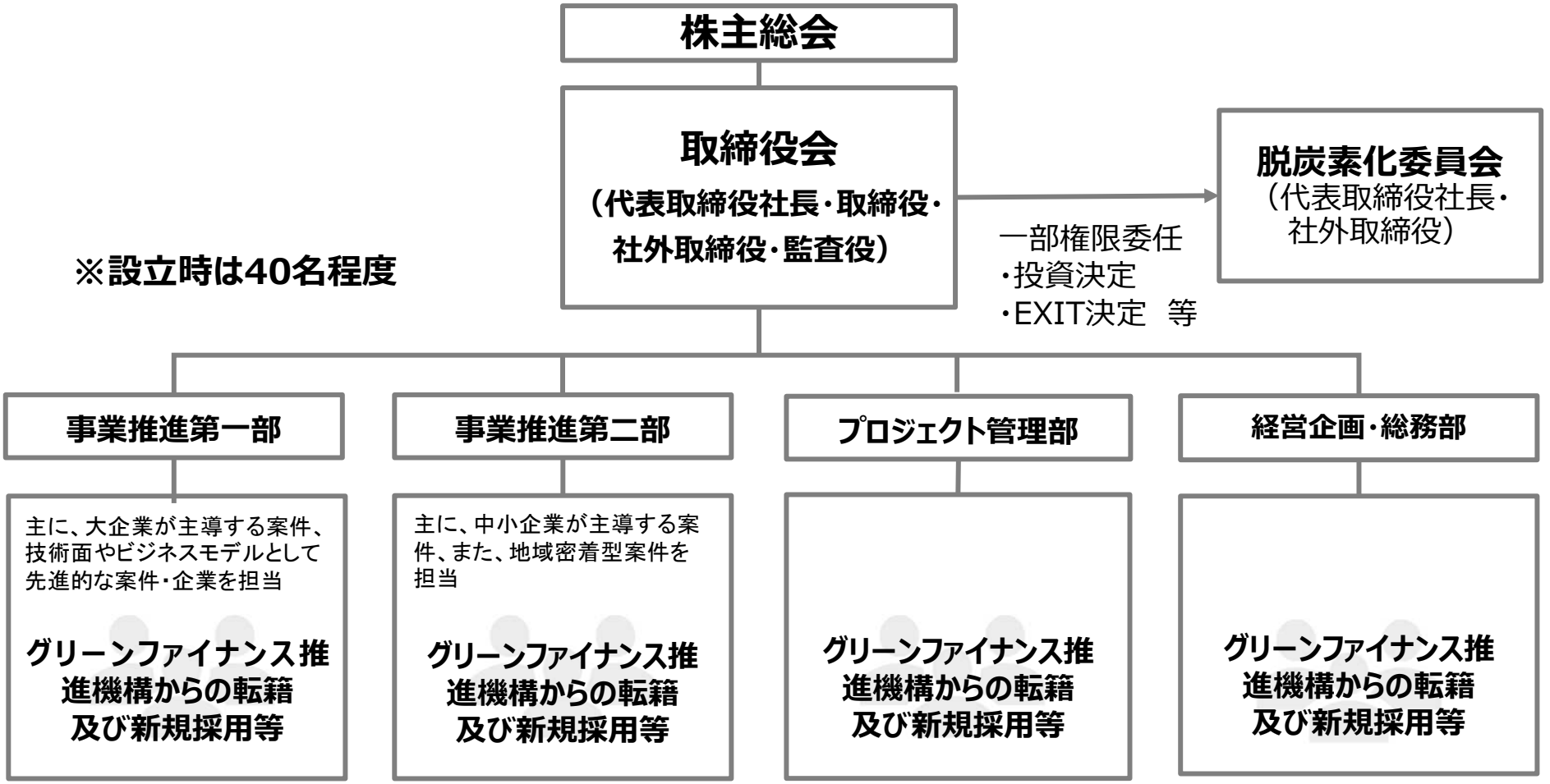
- 政府系・系統金融機関：日本政策投資銀行、信金中央金庫、農林中央金庫
- 都市銀行：みずほ銀行、三井住友銀行、三菱UFJ銀行
- 信託銀行：三井住友信託銀行
- 地方銀行：北海道銀行、北洋銀行、青森銀行、みちのく銀行、岩手銀行、東北銀行、北日本銀行、秋田銀行、北都銀行、荘内銀行、東邦銀行、群馬銀行、東和銀行、栃木銀行、足利銀行、常陽銀行、筑波銀行、千葉銀行、千葉興業銀行、京葉銀行、武蔵野銀行、きらぼし銀行、東日本銀行、横浜銀行、八十二銀行、長野銀行、山梨中央銀行、第四北越銀行、静岡銀行、大垣共立銀行、中京銀行、愛知銀行、北陸銀行、滋賀銀行、紀陽銀行、中国銀行、徳島大正銀行、香川銀行、愛媛銀行、福岡銀行、西日本シティ銀行、佐賀銀行、大分銀行、宮崎銀行、宮崎太陽銀行、肥後銀行、鹿児島銀行
- 証券：野村ホールディングス
- その他金融機関：ゆうちょ銀行、あおぞら銀行

## ◆ 事業会社（25社）

- エネルギー：中部電力、関西電力、JERA、東邦ガス、大阪ガス、西部ガス、北海道ガス
- 鉄鋼：神戸製鋼所
- 化学：積水化学工業、昭和電工
- 機械・電気：クボタ、日立造船、JFEエンジニアリング、アズビル、スズキ
- 運輸：東日本旅客鉄道
- 建設・住宅：戸田建設、西松建設、五洋建設、住友林業
- ガラス・土石製品：日本ガイシ、太平洋セメント
- 流通：セブン＆アイ・HD
- 通信：日本電信電話、KDDI

# ○　脱炭素機構（JICN）の組織：設立時の組織体制

○　会社法のガバナンスに則った体制が基本。具体的には、株主総会の下に、取締役会を設置し、経営責任を負う形式。
○　投資決定については、民間の社外取締役等により構成される脱炭素化委員会が、中立的な観点から投資決定を判断する。



## ○　脱炭素機構（JICN）の取締役・監査役等の一覧

**●常勤取締役**（業務執行取締役）

| | | |
|---|---|---|
| 代表取締役社長 | 田吉 禎彦 | ※脱炭素化委員会委員 |
| 取締役 専務執行役員 | 上田 嘉紀 | ※事業推進担当<br>（CIO：Chief Investment Officer） |
| 取締役 常務執行役員 | 永島 徹也 | ※経営企画総務渉外担当 |

**●社外取締役**

| | |
|---|---|
| 新井 良亮 | ※脱炭素化委員会委員長 |
| 大内 智重子 | ※脱炭素化委員会委員 |
| 小関 珠音 | ※脱炭素化委員会委員 |
| 武藤 めぐみ | ※脱炭素化委員会委員 |

**●監査役**　野口 真有美

**●会計監査人**　東陽監査法人

# （参考資料）

# ○　脱炭素機構（JICN）の取締役・監査役 略歴①

代表取締役社長　※脱炭素化委員会委員

**田吉 禎彦　TAYOSHI Yoshihiko**

1964年生まれ。1987年京都大学法学部卒業。

1987年 株式会社日本興業銀行入行
2006年 株式会社みずほコーポレート銀行
　　シンジケーション部 シンジケーション推進役
2008年 株式会社日本政策投資銀行入行
　　クレジットビジネスグループ参事役
2011年 同 シンジケーショングループ長
2013年 同 審査部担当部長
2015年~2021年 一般社団法人グリーンファイナンス推進機構常務理事

取締役専務執行役員（事業推進担当（CIO：Chief Investment Officer））

**上田 嘉紀　UEDA Yoshinori**

1969年生まれ。京都大学大学院工学研究科修士課程修了。
大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程単位取得退学。

1995年　関西電力株式会社 入社
2004年～2005年　Global Catalyst Partners（関電を休職）
2005年～2016年　関西電力グループ経営推進本部、環境室など
2016年～2018年　関西電力エネルギー・環境企画室　企画課長
2018年～2022年　合同会社K4 Ventures インベストメントアドバイザー
2020年～2022年　関西電力経営企画室イノベーションラボ担当部長

取締役常務執行役員（経営企画総務・渉外担当）

**永島　徹也　NAGASHIMA Tetsuya**

1969年生まれ。一橋大学社会学部卒業。
　タフツ大学フレッチャー法律外交大学院修士

1992年　環境庁入庁
2011年　環境省大臣官房政策評価広報課広報室長
2012年　同　廃棄物・リサイクル対策部リサイクル推進室長
2014年　同　大臣官房参事官(中間貯蔵施設担当)
2016年　同　総合環境政策局環境影響評価課長
2017年　同　自然環境局総務課長
2019年　同　大臣官房総合政策課長
2021年　同　大臣官房総務課長

社外取締役　※脱炭素化委員会委員長

**新井 良亮　ARAI Yoshiaki**

株式会社ルミネ 顧問

1946年生まれ

1966年　日本国有鉄道入社
1987年　国鉄分割民営化により東日本旅客鉄道株式会社に入社
2009年　同 副社長・事業創造本部長
2011年　株式会社ルミネ代表取締役社長　兼務
2017年　株式会社埼玉りそな銀行 社外取締役（現職）
2019年　公益社団法人日本鉄道広告協会会長就任（現職）
2022年　株式会社ルミネ顧問に就任（現職）

# ○　脱炭素機構（JICN）の取締役・監査役 略歴②

社外取締役　※脱炭素化委員会委員

## 大内 智重子　OHUCHI Chieko

株式会社電通　エグゼクティブ・アドバイザー

1962年生まれ
1983年　株式会社電通入社
2018年　同社　執行役員
2019年　同社　エグゼクティブ・アドバイザー（現職）

公益社団法人　日本女子サッカーリーグ「WEリーグ」理事
㈱ハンディ顧問
㈱銀座パーキングセンター監査役

社外取締役　※脱炭素化委員会委員

## 武藤 めぐみ　MUTO Megumi

独立行政法人 国際協力機構 上級審議役
1964年生まれ。政策研究大学院大学博士（開発経済）
1989年　海外経済協力基金採用
1999年　国際協力銀行 開発業務部企画課調査役
2010年　独立行政法人国際協力機構 東南アジア第一・大洋州部東南アジア第三課長
2012年　同 東南アジア・大洋州部次長
2018年　同 フランス事務所長
2018年　同 地球環境部長 兼 気候変動対策室長
2020年　同 研究所副所長
2021年　同 上級審議役就任

社外取締役　※脱炭素化委員会委員

## 小関 珠音　OZEKI Tamane

大阪公立大学大学院都市経営研究科准教授

1965年生まれ。博士（学術、東京大学）
1989年　(株)日本興業銀行
2005年　GCA(株)　、06年　(株)dimmi代表取締役
2012年　イノベーションドライブ合同会社
2014年　(株)幹細胞&デバイス研究所取締役（18年より顧問（現任））
2015年　東京大学大学院新領域創成科学研究科講師
2016年　大阪市立大学大学院創造都市研究科准教授
2020年　(株)ジャパンディスプレイ取締役

監査役

## 野口 真有美　NOGUCHI Mayumi

野口公認会計士事務所所長

1968年生まれ
1991年　株式会社三菱銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）入行
1993年　シティバンク、エヌ・エイ在日法人入社
1998年　朝日監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）入社
2008年　野口公認会計士事務所　所長

株式会社コンコルディア・フィナンシャルグループ監査役
独立行政法人国立公文書館監事、日本フェンオール株式会社取締役
公益社団法人日本広報協会監事、公益財団法人日仏会館監事
日本公認会計士協会組織内会計士協議会/社外役員協議会サステナビリティ部会委員

# ○　脱炭素機構（JICN）の支援基準の概要

○　支援基準とは、脱炭素機構が対象事業活動を支援する際に、その対象となる事業者及びその内容を決定するに当たって従うべき基準。
○　地球温暖化対策推進法第36条の24に基づき、環境大臣が告示形式で制定。（令和4年10月28日制定）

## 支援基準の主な内容

### 1　支援の対象となる対象事業活動が満たすべき基準

（1）政策的意義
- **温室効果ガスの削減効果が高い**こと
- **経済と環境の好循環の実現**を踏まえたものであること

等

（2）民間事業者等のイニシアチブ
- 脱炭素事業の推進に意欲のある**民間事業者等の後押し**となること
- **民間事業者等からの出資総額が、機構からの出資額以上**であること

等

（3）収益性の確保
- 対象事業者が適切な**経営責任を果たすことが認められる**こと
- 機構による適切な支援が行われることにより**収益確保が認められる**こと

等

（4）地域との合意形成、環境の保全及び安全性の確保
- **地方公共団体や地域住民との適切なコミュニケーションを確保**すること
- **地方公共団体が示した**再生可能エネルギー事業に関する**環境配慮の考え方に従っている**こと

等

### 2　対象事業活動全般について機構が従うべき事項

（1）運営全般
- 積極的に案件を発掘し、**対象事業活動に対し、効果的な支援**を行うこと
- **脱炭素ビジネスへのリスクマネーの供給を先導**すること　等

（2）投資規律の確保
- **運用の透明性を確保**すること　等

（3）機構の長期収益性の確保
- 事業年度ごとに進捗状況や収益性を適宜評価しつつ、**長期収益性を確保**すること　等

（4）民間ステークホルダーとの連携
- 機構の**中立性を確保**すると同時に、民間出資者等とともに、**オールジャパンで脱炭素社会の実現に取り組む機運の醸成に継続的に努める**こと　等

（5）その他
- 行政機関等の**関係者と相互に連携を図り**、相乗効果発揮による効率的な支援を行うこと　等

# ○　支援基準に示された脱炭素機構（JICN）の支援対象の考え方

○　脱炭素機構は、脱炭素社会の実現に貢献する事業であって、民間企業が主導する採算性のある事業について、民間資金単独での資金調達を補完するための資金供給を行う。
○　具体的な投資対象の定義や要件等は、このような、支援基準に示された考え方に沿って、今後脱炭素化支援機構において検討していく。

●**【政策性】 脱炭素社会の実現に貢献する事業であること**

① 自社の温室効果ガスの排出量の削減や吸収量の増大を行う事業活動

② 他社の温室効果ガスの排出量の削減や吸収量の増大に寄与する事業活動

③ これらの事業活動を支援する事業活動

※いわゆるグリーンウォッシュに該当する案件を支援することがないようにスクリーニングを行う。

●**【収益性】 事業採算性があること**

事業実施によるキャッシュフローによる投資回収が見込まれるものであること。

※民間資金による資金調達を補完するための公的なファイナンスのニーズがあることが前提。

●**【経営体制】 民間事業主体が主導する事業運営**

– ビジネスモデルを普及拡大させる等、脱炭素事業の推進に意欲のある民間事業者等であること。

– 公的なファイナンスを受けることにも鑑み、対象事業者が適切な経営責任を果たすことが見込まれること。

※具体的な支援決定は、ポートフォリオ全体の構築に留意しながら総合的に判断しながら行う。

# ○　脱炭素機構（JICN）の投資対象となるプロジェクトの類型

○　脱炭素機構は、従来グリーンファイナンス推進機構が対象としていた事業領域に加えて、脱炭素に資する幅広い事業領域に対して支援を行っていく。

※以下の記載例は、限定列挙しているものではない。

## エネルギー起源CO2の削減

**【発電・熱供給】**
- ✓ 再エネ発電事業（太陽光発電・風力発電・中小水力発電・バイオマス発電・地熱発電等）
  ※FITを活用した太陽光発電は、現行グリーンファイナンス推進機構における運用を踏襲し、資金供給の対象外とする。
- ✓ 再エネ熱供給事業
- ✓ 火力発電のバイオマス・アンモニア等の混焼
- ✓ バイオマス燃料の製造・販売

**【住宅・家庭】**
- ✓ ZEHの建設、販売
- ✓ 住宅の省エネ改修、屋根上太陽光や蓄電池の設置・販売

**【農林水産・食品分野】**
- ✓ ソーラーシェアリングの設置
- ✓ 省エネ型・ノンフロン型の業務用空調冷凍設備の設置

**【移動・モビリティ】**
- ✓ 再エネと組み合わせたEVや充放電設備の導入
- ✓ 脱炭素型の船舶の導入
- ✓ カーボンニュートラルポート、カーボンニュートラル空港の整備

**【サプライチェーン】**
- ✓ 再エネ・蓄エネ・省エネなどの脱炭素関連の製品やサービス、素材・部材の製造・販売
- ✓ 再エネ供給関連や水素等のエネルギー貯蔵施設の開発
- ✓ マイクログリッド等再エネの最大化を促す配電事業

**【オフィスビル・商業施設など】**
- ✓ ZEBの建設、販売
- ✓ ソーラーカーポートなどのオンサイト太陽光発電の設置
- ✓ 省エネ改修等による脱炭素化
- ✓ 工場の脱炭素化（電化、設備更新等）

## エネルギー起源CO2以外の削減

- ✓ プラスチックのケミカルリサイクル、代替素材の開発
- ✓ セメント産業等の製造過程の更新投資等
- ✓ ごみ焼却施設更新時のメタン発酵バイオガスへの転換投資
- ✓ 農畜産のメタン排出削減に係る設備設置等

## 温暖化ガス吸収量の増大

- ✓ 森林整備を伴う林業再生、耕作放棄地での燃料栽培、グリーンインフラ整備等

## 上記に記載される企業へのファイナンスを行う企業への投融資等

# ○　官民ファンドの運営に係るガイドラインへの対応状況①

## 運営全般（政策目的、民業補完等）

＜地球温暖化対策推進法上の政策目的＞

○　脱炭素化に資する事業に対し資金供給その他支援を行うことにより、**地球温暖化の防止と我が国の経済社会の発展の統合的な推進を図りつつ脱炭素社会の実現に寄与**すること。

＜民業補完＞

○　環境省が制定した支援基準に基づき、機構は以下の内容を踏まえた運用を行う。

- 民間資金の呼び水となる資金供給を行い、脱炭素ビジネスへのリスクマネーの供給を先導すること。
- 民業補完の観点から民間の事業活動等を後押しすること。
- 民間事業者等からの出資の総額は、機構からの出資額以上であること。

## 投資の態勢

○　地球温暖化対策推進法に基づいて設置される**脱炭素化委員会が支援対象となる事業者及び支援の内容の決定を行う**こととされており、設立時の脱炭素化委員会は代表取締役1名及び社外取締役4名の計5名で構成される。

○　支援基準において、以下の通り規定してあり、これを踏まえた運用を行う。

- **積極的に案件の発掘**等に取り組むことにより、蓄積した**ノウハウを社会に還元**。
- 民間事業者等の慣行を踏まえ、機構の役職員が**責任を持って業務を行う体制や報酬体系を整備**。

# ○　官民ファンドの運営に係るガイドラインへの対応状況②

## 投資方針（投資採算等）

○　支援基準において、以下の通り規定してあり、これを踏まえた運用を行う。

- 対象事業者が**適切な経営責任を果たす**ことが見込まれること。
- デューディリジェンス及び機構による適切な支援により、対象事業者等の**収益確保が見込まれる**こと。
- 支援決定を行ってから一定の期間以内に、**資金回収が可能となる蓋然性が高い**ものであること。
- 投資等の**運用の透明性を確保**すること。
- 機構は、個別の対象事業活動支援を通じて得られる総収入額が、長期的に必要な総支出を上回るように、**事業年度ごとに進捗状況や収益性を適宜評価しつつ、長期収益性を確保**すること。

## 投資実績の評価及び開示（モニタリング方針、EXIT方針等）

○　支援基準において、以下の通り規定してあり、これを踏まえた運用を行う。

- 支援継続の妥当性等について状況に応じ**適切な頻度で検証**を行うこと。
- 検証を踏まえ、**運用方針を適切に見直す**こと。
- 投資に係るリスクを**継続的に把握・評価**すること。
- 投資決定時等における**適切な情報開示を継続的に行う**こと。
- **事業年度ごとに進捗状況や収益性を適宜評価**する。
- 支援事業の業績が悪化した場合に、**その改善に向けた措置を尽くす**こと。それでもなお改善が見込めない場合には、対象事業者を含む第三者への保有株式売却等の**方策を検討**すること。

# ○　官民ファンドの運営に係るガイドラインへの対応状況③

## 監督官庁及び出資者たる国とファンドとの関係

○　地球温暖化対策推進法では、以下の通りとされており、これを踏まえた運用を行う。

- **株式等の発行等**については環境大臣の認可を受ける。
- **取締役及び監査役の選任及び解任の決議**は、環境大臣の認可を受ける。
- **機構の合併、分割、事業の譲渡又は譲受け及び解散の決議**は、環境大臣の認可を受ける。
- 機構が支援決定しようとするときは、**環境大臣及び支援対象の事業を所管する大臣からの意見を聴取する**。

○　支援基準において、以下の通り規定してあり、これを踏まえた運用を行う。

- 機構は国に対し、対象事業活動の状況等について、**適時・適切に報告**する。
- 機構に出資する国及び民間事業者等に必要な説明を行うことにより、投資等の**運用の透明性**を確保する。
- 機構は、対象事業活動に関連する国の行政機関、政府関係機関、地方公共団体及び官民ファンドその他関係者と相互に連携を図り、**相乗効果の発揮による効率的な支援**を行う。

資料２－１

# 財政制度等審議会 財政投融資分科会

# 説明資料

# （官民ファンド）

令和４年11月22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・改善計画の進捗状況

（２）今後の投資方針及び対応等について

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

- 「新経済・財政再生計画　改革工程表」（以下、「改革工程表」）に基づく投資計画等の進捗について、令和４年３月末時点の実績の検証の結果は以下のとおり。
  - ① 海外需要開拓支援機構（CJ）は改善計画を策定・公表（令和３年５月）したものの、改善目標・計画と実績との間に乖離が認められたため、「組織の在り方を含め抜本的な見直し」を検討中（令和４年６月の財投分科会にて中間整理を報告）。
  - ② 海外通信・放送・郵便事業支援機構（JICT）は改善計画を策定・公表（令和４年５月）。
  - ③ 海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）は現投資計画を維持。
  - ④ 農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE）は令和２年５月に解散に向けて損失を最小化するための改善計画を策定。令和３年度以降、新規出資は行っていない。

- 上記を踏まえて、今回の分科会では以下の２点について具体的状況を確認（詳細は主務省等より説明）。

  ✓ **<u>改革工程表に基づく投資計画・改善計画の進捗状況</u>**

  ⇒累積損失の大きい４ファンド（CJ、JOIN、JICT、A-FIVE）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９月末時点での進捗状況を確認。

  ✓ **<u>今後の投資方針及び対応等について</u>**

  ⇒上記４ファンドについて、前回の分科会（令和４年６月20日）以降の具体的な取組等を確認。

## CJ

■ 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 | 取組（案） |
| --- | --- |
| 1. 案件組成・投資先支援の強化 | 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**<br>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**<br>**経産省の政策資源を最大限活用**<br>**CJ分野の海外展開ノウハウの提供**<br>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**<br>➡ 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** |
| 2. 人材確保の仕組み導入（足腰強化） | 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**<br>➡ 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** |
| 3. 投資と回収の強化（ガバナンス強化） | 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**<br>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**)<br>社外取締役/海外需要開拓委員の役割明確化・機能強化<br>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**<br>➡ 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** |

## JOIN

- 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。
- （前略）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。

## JICT

- 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。
- 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（後略）。
- 投資拡大方針を実現するため、社内態勢の強化、エコシステムの構築にも取り組んでおり、今後、ポートフォリオの安定化、法目的の達成といった具体的成果に結び付くよう、引き続き努めていく。

## A-FIVE

- 今後の方針として、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。

# ２．（１）改革工程表に基づく投資計画・改善計画の進捗状況

- 改革工程表2021では、各官民ファンド及び監督官庁は、
  ①累積損失解消のための数値目標・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・公表するとともに、
  ②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、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。
- 令和４年９月末時点の投資額の進捗状況は以下のとおり。

【投資計画等の進捗状況】　※9月末は投資額のみ算定　（単位：億円）

| | | 令和3年9月末 | | 令和4年3月末 | | 令和4年9月末 | | 令和5年3月末 | 最終年度(※4) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 | 目標 | 目標 |
| 海外需要開拓支援機構（CJ）(※1) | 投資額 | 40（令和4年3月末目標の30%） | 82 | 134 | 142 | 46（令和5年3月末目標の30%） | 76 | - | - |
| | 累積損益 | - | - | ▲257 | ▲309 | - | - | - | - |
| 海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）(※2) | 投資額 | 60（令和4年3月末目標の40%） | 20 | 149 | 311 | 58（令和5年3月末目標の40%） | 117 | 146 | - |
| | 累積損益 | - | - | ▲155 | ▲145 | - | - | ▲162 | 198 |
| 海外通信・放送・郵便事業支援機構（JICT）(※3) | 投資額 | 15（令和4年3月末目標の30%） | 0 | 51 | 4 | 24（令和5年3月末目標の30%） | 5 | 80 | - |
| | 累積損益 | - | - | ▲82 | ▲112 | - | - | ▲154 | 116 |
| 農林漁業成長産業化支援機構（A－FIVE）(※4) | 投資額 | - | - | ※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 | - | - | ▲122 | ▲141 | - | - | ▲131 | ▲ 120 |

（※1）CJは、令和4年9月末までは改革工程表2020を踏まえた改善目標・計画（改善計画）上の目標値。令和5年3月末の目標値及び最終年度の目標値に関しては、現在、「組織の在り方を含め抜本的な見直し」を検討中であり、未記載。（詳細は主務省の資料を参照）
（※2）JOIN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）JICTは、令和4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4年9月末以降は、改革工程表2021を踏まえた改善計画の数値。
（※4）A-FIVE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。
（※5）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）今後の投資方針及び対応等について

➢ 前回の分科会（令和４年6月20日）以降の具体的な取組等について、各ファンドに確認すべき主な事項は以下のとおり。

### CJ

● CJ・経産省による「組織の在り方を含め抜本的な見直し」の内容は、適切かつ十分であると評価できるか。特に、下記の観点からどうか。

- ➢ ガバナンスの改善策や役職員へのインセンティブ強化の内容はどうなっているのか。
- ➢ 案件組成の状況や今後の見通しを踏まえ、収益性の確保は可能か。
  - 有望案件がどの程度見込まれるか
  - 今後、どの程度の利益を見込めるか（具体的な時期も含む）
  - 収益性及びEXITまでの期間の観点から、当面の間は、最も有望と分類される案件にのみ、投資すべきか
- ➢ 収益性を確保しつつ、政策性を維持するものとなっているか。
- ➢ これまでの延長線ではない「抜本的な見直し」といえるか。

### JOIN

- ➢ 収益力の強化に向けた案件組成の状況（ブラウンフィールド案件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組成状況等）や今後の見通しはどうか。また、従来型とは異なる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）への対応状況や今後の見通しはどうか。
- ➢ 政策性と収益性の重複領域は認められるか。官民ファンドであるJOINの役割・強みは何か。

## ２．（２）今後の投資方針及び対応等について

### JICT

- 改善計画の達成に向けて、案件組成の状況や見通しはどうか。例えば、JICT法施行5年後見直しにより投資可能となった案件（ICTサービス案件や民間ファンドへのLP出資案件）の組成状況や、過去に比した組成案件の増加状況はどうか。また、配当金はどの程度見込めるか。
- 政策性と収益性の重複領域は認められるか。官民ファンドであるJICTの役割・強みは何か。

### A-FIVE

- コロナ・円安・ウクライナ情勢といった外的要因による影響も踏まえた、既存案件の状況や見通しはどうか。

### 各ファンド共通（ファンド間の連携・協調等）

- 官民ファンド間の連携について、コスト・収益の改善や官民ファンドとしての政策的パフォーマンスの向上を念頭に置いた、官民ファンド間の連携の状況はどのようになっているか。また、内閣官房においては、企業の海外ビジネス投資のサポートのため、官民ファンド間の連携も含めた政府ワンチームでの支援体制整備や海外現地情報の収集・共有の強化、更に政府機関の共同出資機能の活用促進などを検討しているところ、各官民ファンドとしては、係る取組みにどのように関与していく予定か。

**（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。

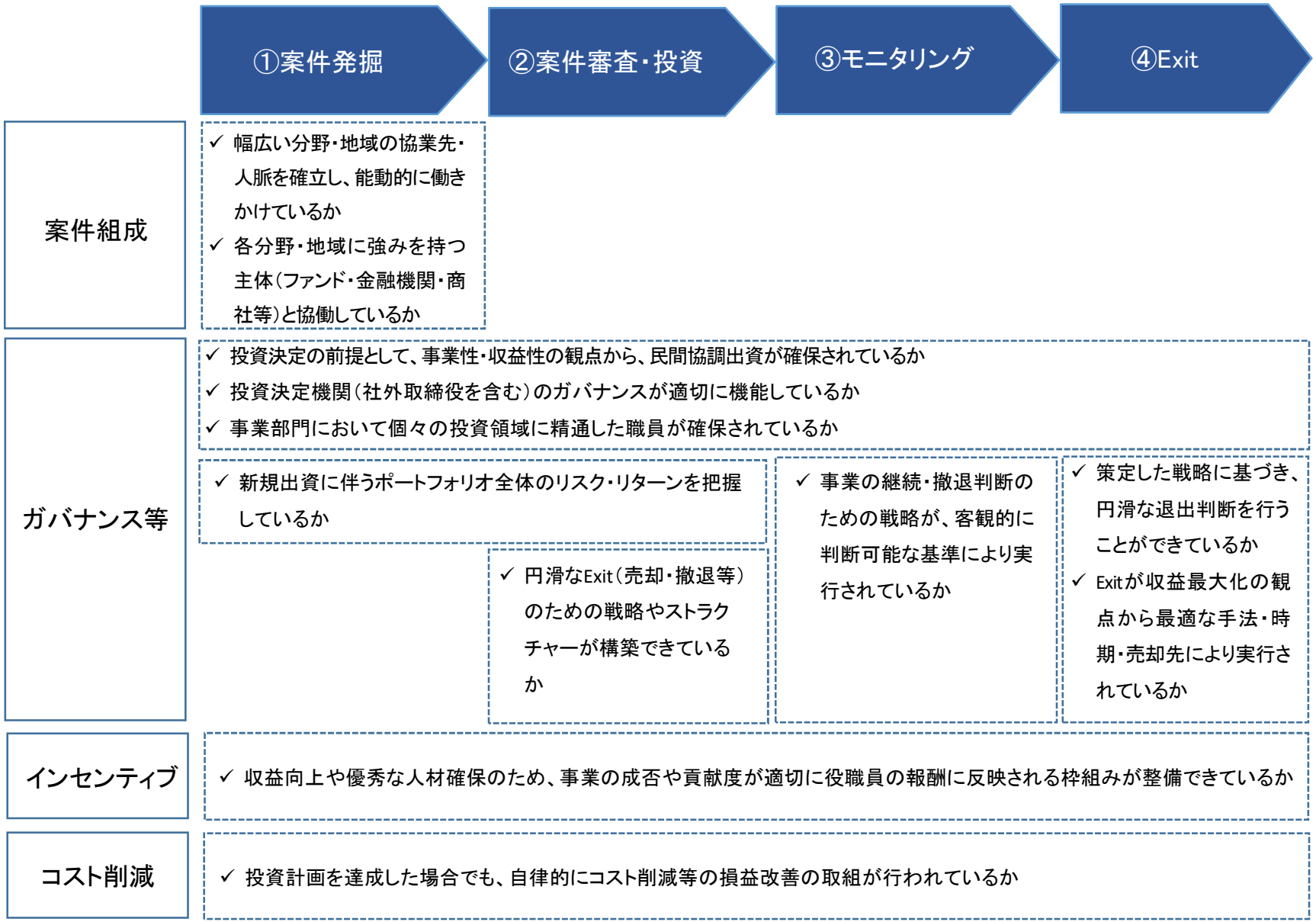
具体的には、国内外において、関係省庁、政府機関、在外公館等を含め政府ワンチームで投資案件組成を初期段階からサポートする体制を整備する。情報提供や資金ファイナンス等を通じ、上流から下流までを支援するとともに、政府機関の共同出資機能の活用を促進する。また、脱炭素、デジタル等の分野で、より多くのビジネス機会につなげるため、日本がリードして国際機関、友好国政府、グローバル投資家等に働きかけ、協調案件の組成を目指す。

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。

## 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、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」の結果、組織形態が維持される場合でも、この見直しによる成果が上がらないときには、CJ及び経済産業省は、他の機関との統合又は廃止を前提に具体的な道筋を検討する。
  - 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。
- 今回の抜本的見直しや改善計画の作成等の経験を踏まえて、今後、官民ファンドが、政策目的と収益性の確保を両立するために事業プロセスにおいて確認すべき点は何か。

# （参考）官民ファンドの事業プロセスに関する主な着眼点

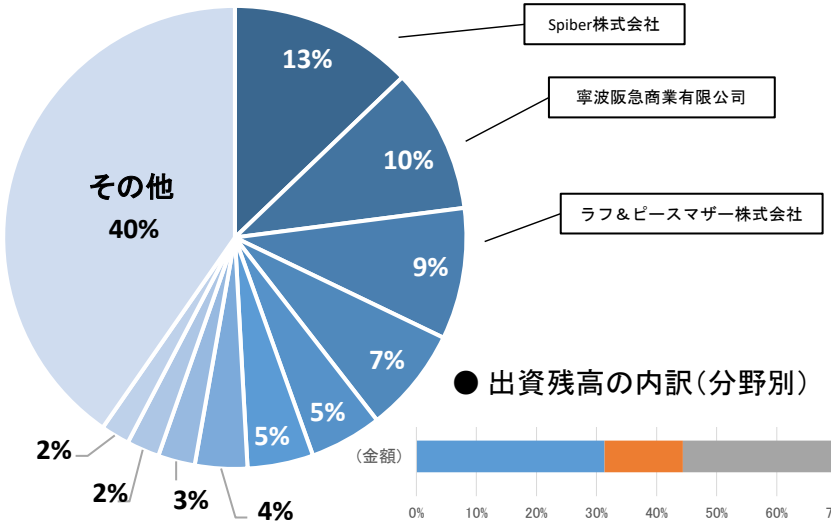


# 参考データ

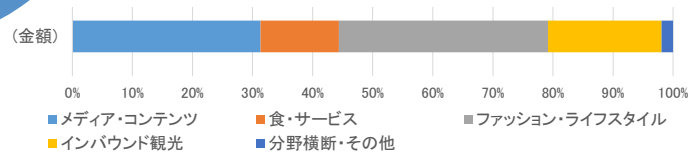
# 参考資料①：ポートフォリオの構成

## CJ

合計：1089億円（支援決定金額ベース）、43件

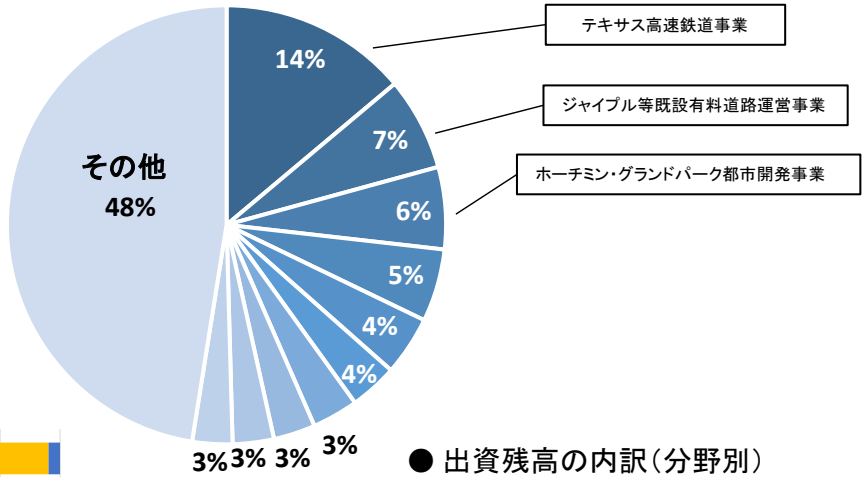



● 出資残高の内訳（分野別）

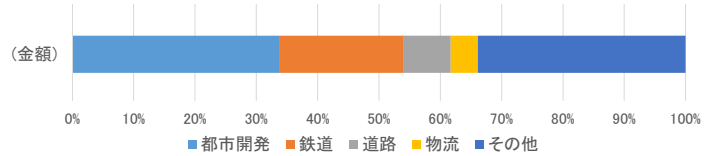



## JOIN

合計：1,892億円（支援決定金額ベース）、35件

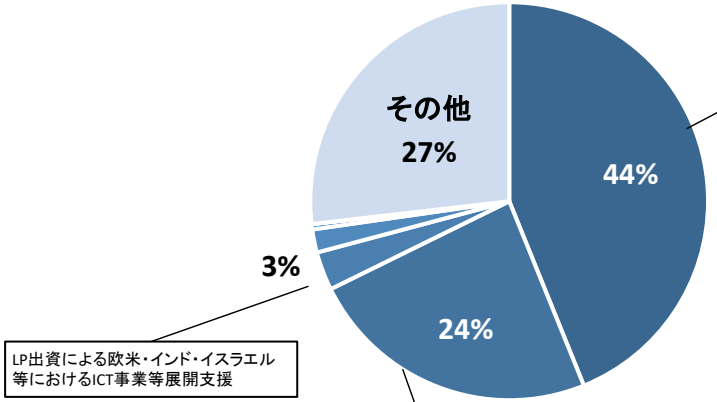



● 出資残高の内訳（分野別）

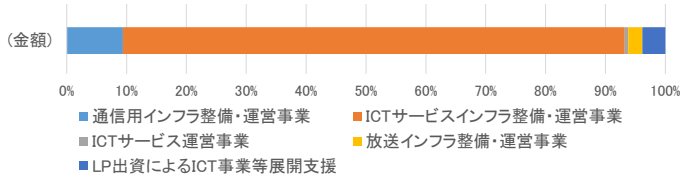



## JICT

合計：798億円（支援決定金額ベース）、9件




● 出資残高の内訳（分野別）




（出所）各省・各ファンド提出資料
（注）非公表案件は除く。

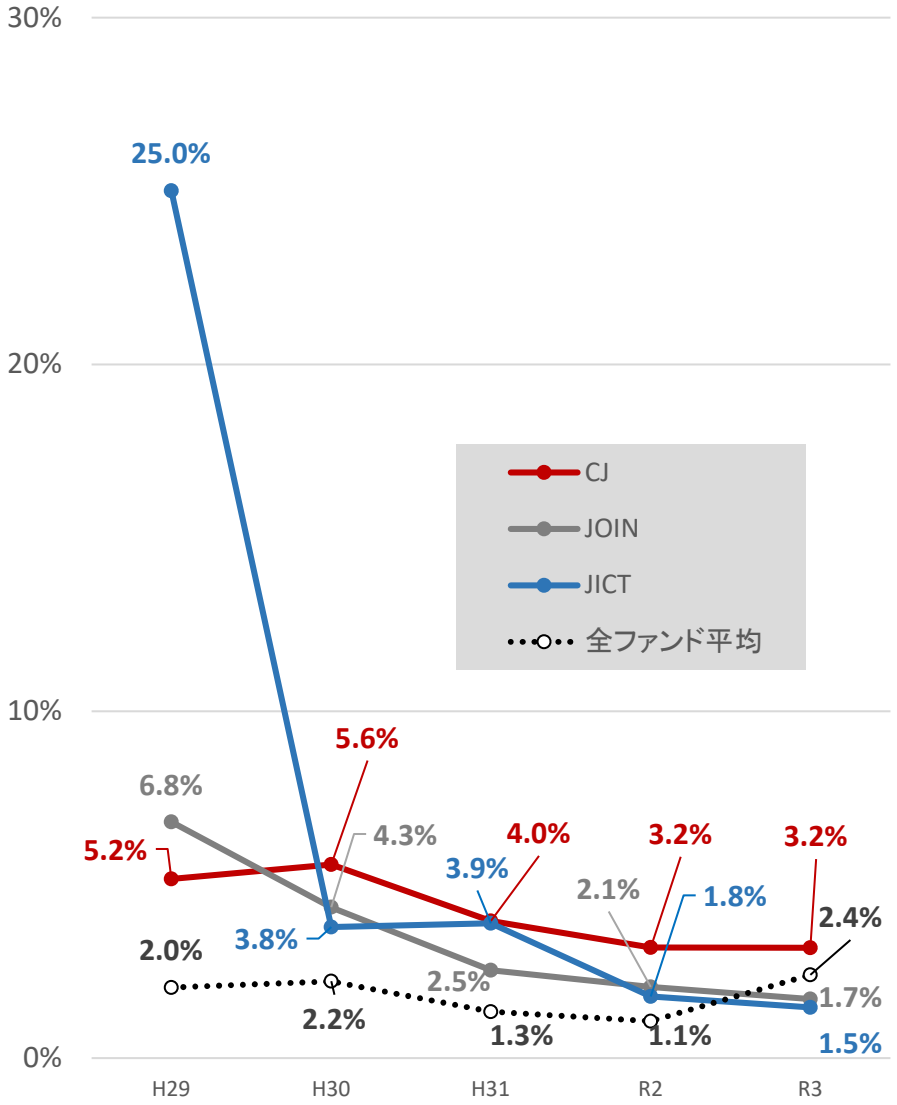
# 参考資料②：収益率の状況

| | IRR（内部収益率） | | | | 令和4年3月末までの<br>**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） | 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） | |
| 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 |

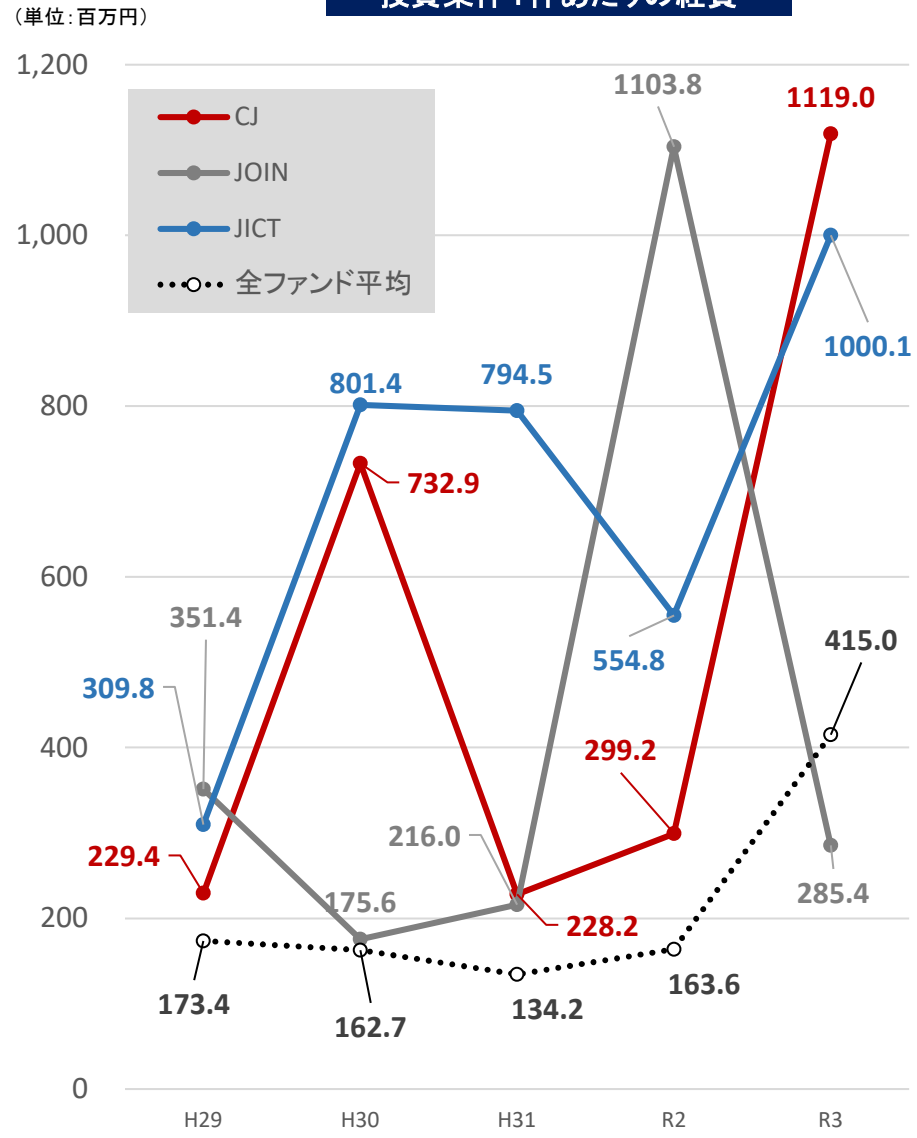
（※1）2019年4月に策定・公表した、投資計画の実行における値。
（※2）2021年5月に策定・公表した、改善計画の実行における値。
（※3）2022年5月に策定・公表した、改善計画の実行における値。
（注1）各計数は各省・各ファンドにおいて算出したもの。
（注2）JOINのExit済みの2件は、継続中の出資案件の一部を回収したものであるためIRRの実績値は非公表。
（注3）JICTのExit済みの1件は、支援撤回案件のうち、株式等の処分完了案件について記載。

# 参考資料③：直近５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

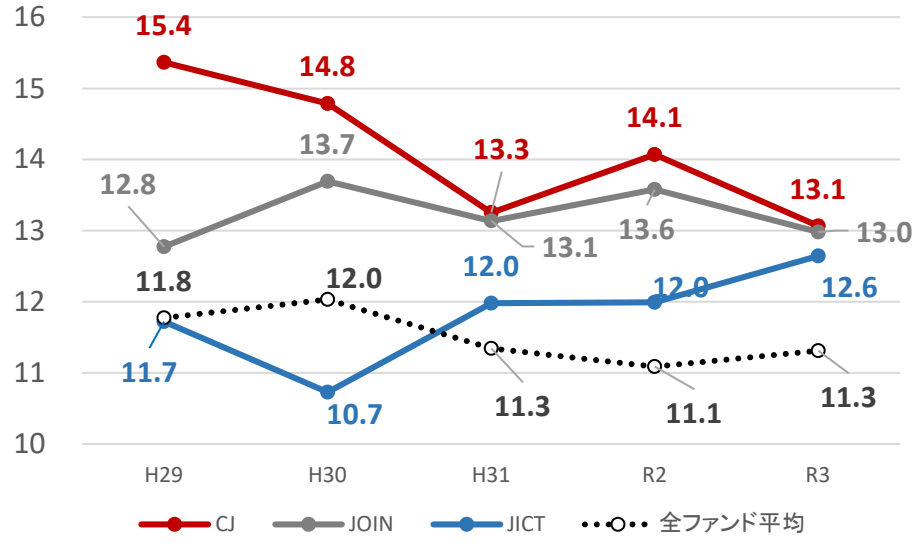



（注１）経費は、人件費、調査費・業務旅費等、家賃・水道光熱費等、そのほか租税公課などを含む総経費。
（注２）全ファンド平均は、官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会の検証対象となっている全13ファンド（INCJも含むと14ファンド）の平均値。
（出所）第15回官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会資料及び各ファンドの決算関係資料。

# 参考資料③：直近５年間の経費の状況

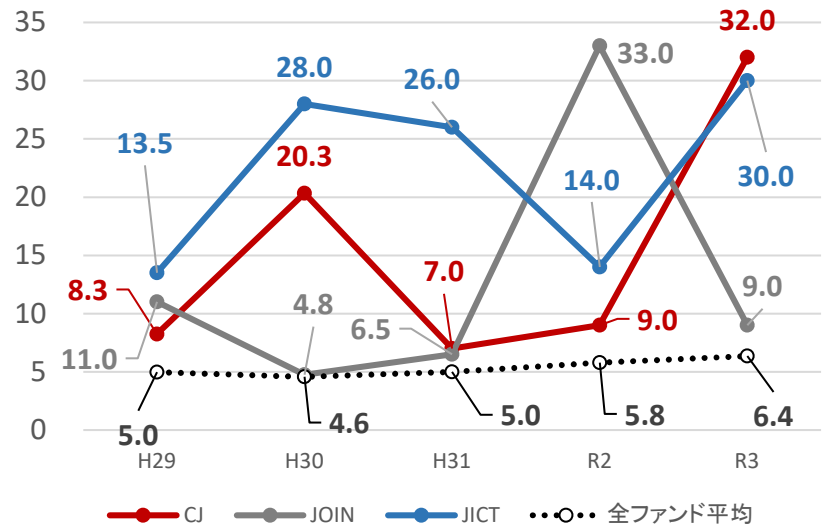
（単位：百万円）

## 役職員１名あたりの人件費



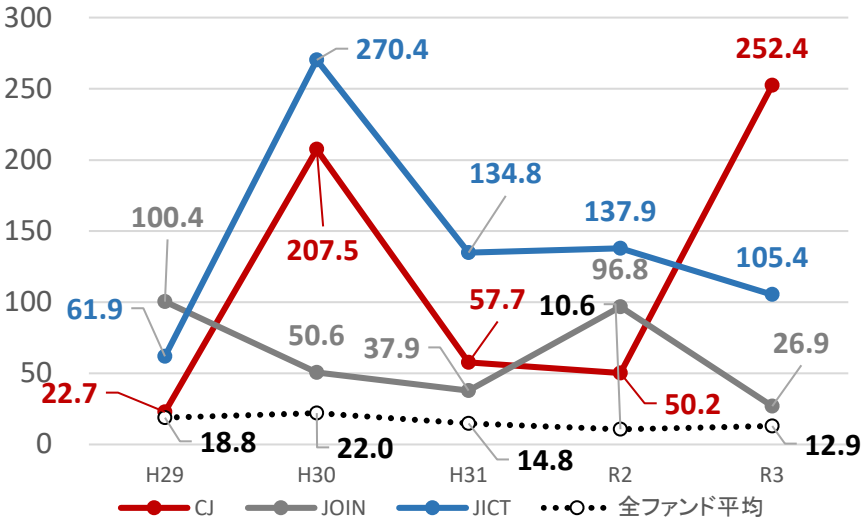

（単位：人）

## 投資案件１件あたりの役職員人数



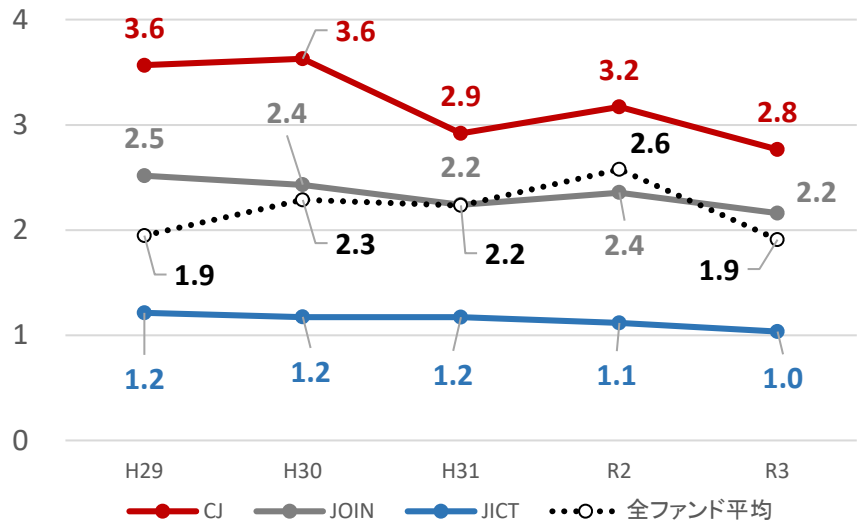

（単位：百万円）

## 投資案件１件あたりの調査費・業務旅費等




（単位：百万円）

## 役職員１名あたりの家賃・水道光熱費等




（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13ファンド（INCJも含むと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12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15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

# 参考資料④：各ファンドの貸借対照表・損益計算書（CJ）

## 貸借対照表

令和　4年　3月 31日　（当期会計期間末）

株式会社海外需要開拓支援機構

（単位：千円）

| （資産の部） | | （負債の部） | |
|---|---|---|---|
| 科　目 | 金　額 | 科　目 | 金　額 |
| 流動資産 | 87,853,697 | 流動負債 | 479,297 |
| 現金及び預金 | 19,052,815 | 未払金 | 71,883 |
| 営業投資有価証券 | 68,636,151 | 未払法人税等 | 310,006 |
| その他 | 164,730 | 賞与引当金 | 72,752 |
| 固定資産 | 1,247,365 | その他 | 24,855 |
| 有形固定資産 | 141,046 | 固定負債 | 601,155 |
| 建物 | 181,498 | 退職給付引当金 | 79,584 |
| 工具器具備品 | 70,731 | 繰延税金負債 | 515,194 |
| 減価償却累計額 | △111,183 | その他 | 6,376 |
| 無形固定資産 | 1,533 | 負債合計 | 1,080,453 |
| 商標権 | 216 | | |
| ソフトウェア | 1,316 | | |
| 投資その他の資産 | 1,104,785 | （純資産の部） | |
| 関係会社出資金 | 1,708,893 | 科　目 | 金　額 |
| 投資損失引当金 | △710,577 | 株主資本 | 88,435,897 |
| その他 | 106,470 | 資本金 | 58,650,000 |
| | | 資本剰余金 | 58,650,000 |
| | | 資本準備金 | 58,650,000 |
| | | 利益剰余金 | △30,864,102 |
| | | その他利益剰余金 | △30,864,102 |
| | | 繰越利益剰余金 | △30,864,102 |
| | | 評価・換算差額等 | 1,584,712 |
| | | その他有価証券評価差額金 | 1,584,712 |
| | | 純資産合計 | 88,020,609 |
| 資産合計 | 89,101,063 | 負債純資産合計 | 89,101,063 |

（記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。）

## 損益計算書

自 令和　3年　4月　1日　至 令和　4年　3月 31日　（当期累計期間）

株式会社海外需要開拓支援機構

（単位：千円）

| 科　目 | 金　額 | |
|---|---|---|
| 売上高 | | 7,298,270 |
| 売上原価 | | 12,728,353 |
| 売上総利益 | | △5,429,082 |
| 販売費及び一般管理費 | | 2,237,917 |
| 営業利益 | | △7,667,000 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 3 | |
| 為替差益 | 508 | |
| その他 | 699 | 1,210 |
| 営業外費用 | | |
| 株式交付費 | 56,000 | 56,000 |
| 経常利益 | | △7,721,790 |
| 特別損失 | | |
| 固定資産除却損 | 47,944 | 47,944 |
| 税引前当期純利益 | | △7,769,734 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 3,800 | |
| 法人税等調整額 | △2,259 | |
| 法人税等合計 | | 1,540 |
| 当期純利益 | | △7,771,275 |

（記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。）

# 参考資料④：各ファンドの貸借対照表・損益計算書（JOIN）

## 貸借対照表

（令和4年3月31日 現在）

（単位：千円）

| 科目 | 金額 | 科目 | 金額 |
|---|---|---|---|
| （資産の部） | | （負債の部） | |
| **流動資産** | **111,123,775** | **流動負債** | **455,580** |
| 現金及び預金 | 22,146,115 | リース債務 | 2,371 |
| 営業投資有価証券 | 88,096,220 | 未払金 | 52,460 |
| 営業貸付金 | 157,130 | 未払法人税等 | 361,059 |
| その他 | 724,307 | その他 | 39,689 |
| **固定資産** | **46,390,778** | **固定負債** | **1,512,837** |
| **有形固定資産** | **132,070** | リース債務 | 4,662 |
| 建物 | 145,032 | 繰延税金負債 | 1,507,983 |
| 工具器具備品 | 234,074 | その他 | 191 |
| リース資産 | 12,261 | **負債合計** | **1,968,418** |
| 減価償却累計額 | △ 259,297 | （純資産の部） | |
| **投資その他の資産** | **46,258,707** | **株主資本** | **152,286,515** |
| 関係会社株式 | 10,061,541 | **資本金** | **83,372,500** |
| 関係会社出資金 | 35,989,581 | **資本剰余金** | **83,372,500** |
| 長期未収金 | 99,851 | 資本準備金 | 83,372,500 |
| 敷金 | 106,949 | **利益剰余金** | **△ 14,458,484** |
| その他 | 783 | その他利益剰余金 | △ 14,458,484 |
| **繰延資産** | **157,227** | 繰越利益剰余金 | △ 14,458,484 |
| 株式交付費 | 157,227 | **評価・換算差額等** | **3,416,848** |
| | | その他有価証券評価差額金 | 3,416,848 |
| | | **純資産合計** | **155,703,363** |
| **資産合計** | **157,671,781** | **負債・純資産合計** | **157,671,781** |

（注）金額は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。

## 損益計算書

（自 令和3年4月1日　至 令和4年3月31日）

（単位：千円）

| 科目 | 金額 | |
|---|---|---|
| **営業収益** | | **623,152** |
| **営業費用** | | **8,240,037** |
| **営業損失** | | **7,616,884** |
| **営業外収益** | | |
| 受取利息 | 331 | |
| その他 | 987 | 1,319 |
| **営業外費用** | | |
| 支払利息 | 40 | |
| 株式交付費償却 | 125,416 | |
| 為替差損 | 30,478 | 155,936 |
| **経常損失** | | **7,771,502** |
| **税引前当期純損失** | | **7,771,502** |
| 法人税、住民税及び事業税 | | 3,800 |
| **当期純損失** | | **7,775,302** |

（注）金額は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。

# 参考資料④：各ファンドの貸借対照表・損益計算書（JICT）

## 貸借対照表

（令和 4年 3月31日現在）

（単位：千円）

| 科目 | 金額 | 科目 | 金額 |
|---|---|---|---|
| （資産の部） | | （負債の部） | |
| 流動資産 | 71,796,708 | 流動負債 | 339,020 |
| 現金及び預金 | 1,663,301 | 未払金 | 110,940 |
| 営業投資有価証券 | 67,049,213 | 未払法人税等 | 178,730 |
| 営業貸付金 | 8,377,284 | 賞与引当金 | 35,498 |
| 貸倒引当金 | △ 5,922,733 | その他 | 13,850 |
| その他 | 629,642 | 固定負債 | 12,625,632 |
| 固定資産 | 1,631,137 | 社債 | 10,000,000 |
| 有形固定資産 | 66,197 | 繰延税金負債 | 2,625,632 |
| 建物 | 22,775 | 負債合計 | 12,964,653 |
| 工具器具備品 | 110,544 | （純資産の部） | |
| 減価償却累計額 | △ 67,123 | 株主資本 | 55,078,801 |
| 無形固定資産 | 24,910 | 資本金 | 33,138,500 |
| ソフトウェア | 24,073 | 資本剰余金 | 33,138,500 |
| その他 | 836 | 資本準備金 | 33,138,500 |
| 投資その他の資産 | 1,540,029 | 利益剰余金 | △ 11,198,198 |
| 関係会社出資金 | 1,520,699 | その他利益剰余金 | △ 11,198,198 |
| 敷金 | 19,307 | 繰越利益剰余金 | △ 11,198,198 |
| その他 | 23 | 評価・換算差額等 | 5,411,346 |
| 繰延資産 | 26,955 | その他有価証券評価差額金 | 5,411,346 |
| 繰延資産 | 26,955 | 純資産合計 | 60,490,147 |
| 資産合計 | 73,454,800 | 負債・純資産合計 | 73,454,800 |

（記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。）

## 損益計算書

（自 令和 3年 4月 1日
至 令和 4年 3月31日）

（単位：千円）

| 科目 | 金額 | |
|---|---|---|
| 売上高 | | 527,983 |
| 売上原価 | | 5,949,527 |
| 売上総損失 | | 5,421,543 |
| 販売費及び一般管理費 | | 1,000,068 |
| 営業損失 | | 6,421,612 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 25 | |
| 為替差益 | 686,666 | |
| 雑収入 | 24 | 686,717 |
| 営業外費用 | | |
| 社債利息 | 11,000 | |
| 社債発行費 | 3,051 | |
| 株式交付費 | 4,725 | |
| 雑損失 | 2,248 | 21,025 |
| 経常損失 | | 5,755,920 |
| 税引前当期純損失 | | 5,755,920 |
| 法人税・住民税及び事業税 | | 1,210 |
| 法人税等調整額 | | 204,332 |
| 当期純損失 | | 5,961,462 |

（記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。）

# 参考資料④：各ファンドの貸借対照表・損益計算書（A-FIVE）

## 貸借対照表

（令和４年３月31日現在）

（単位：千円）

| 科目 | 金額 | 科目 | 金額 |
|---|---|---|---|
| （資産の部） | | （負債の部） | |
| 流動資産 | 16,446,187 | 流動負債 | 115,209 |
| 現金及び預金 | 6,052,905 | リース債務 | 3,990 |
| 営業投資有価証券 | 9,790,084 | 未払金 | 13,000 |
| 営業貸付金 | 1,221,100 | 未払費用 | 2,370 |
| 前払費用 | 4,748 | 未払法人税等 | 84,952 |
| 未収入金 | 10,263 | 賞与引当金 | 6,355 |
| その他 | 12,064 | 役員賞与引当金 | 1,497 |
| 貸倒引当金 | △644,978 | その他 | 3,042 |
| | | | |
| 固定資産 | 2,098,567 | 固定負債 | 269,820 |
| 有形固定資産 | 0 | リース債務 | 8,607 |
| 建物 | 3,110 | 退職給付引当金 | 39,728 |
| 工具、器具及び備品 | 3,069 | 役員退職慰労引当金 | 12,567 |
| リース資産 | 1,759 | 繰延税金負債 | 208,918 |
| 減価償却累計額 | △7,939 | | |
| | | 負債合計 | 385,030 |
| 無形固定資産 | 0 | （純資産の部） | |
| 商標権 | 0 | 株主資本 | 17,840,865 |
| ソフトウェア | 0 | 資本金 | 17,551,000 |
| | | 資本剰余金 | 14,351,000 |
| 投資その他の資産 | 2,098,567 | 資本準備金 | 14,351,000 |
| 投資有価証券 | 2,076,400 | 利益剰余金 | △14,061,134 |
| 敷金及び保証金 | 22,167 | その他利益剰余金 | △14,061,134 |
| | | 繰越利益剰余金 | △14,061,134 |
| | | 評価・換算差額等 | 318,858 |
| | | その他有価証券評価差額金 | 318,858 |
| | | 純資産合計 | 18,159,724 |
| 資産合計 | 18,544,755 | 負債・純資産合計 | 18,544,755 |

（記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。）

## 損益計算書

（自　令和3年4月 1日
至　令和4年3月31日）

（単位：千円）

| 科目 | 金額 | |
|---|---|---|
| 売上高 | | 1,070,636 |
| 売上原価 | | 2,993,928 |
| 売上総損失 | | 1,923,291 |
| 販売費及び一般管理費 | | 616,333 |
| 営業損失 | | 2,539,625 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 58 | |
| 有価証券利息 | 17,883 | |
| 雑収入 | 210 | 18,152 |
| 経常損失 | | 2,521,472 |
| 特別損失 | | |
| 減損損失 | 32,328 | |
| 固定資産除却損 | 0 | 32,328 |
| 税引前当期純損失 | | 2,553,801 |
| 法人税、住民税及び事業税 | | 1,210 |
| 当期純損失 | | 2,555,011 |

（記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。）

資料２－１（参考資料）

# 財政制度等審議会 財政投融資分科会

## 官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会

（令和4年10月20日開催）

資料一部抜粋

令和４年11月22日

財 務 省 理 財 局

（別紙1）官民ファンドの概要（一覧表） 令和4年3月末時点

別紙１

| 名称 | | 監督官庁 | 設置日 | 設置期限（期間） | 役職員数 | 現役出向者数 | 出融資額 | | 資金調達する際の政府保証（令和3年度予算） | 機構創設以降の累積での実績 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 政府 | 民間 | | 支援決定件数 | 支援決定金額 | 実投融資額 | 誘発された民間投融資額（呼び水効果） |
| （株）産業革新投資機構（※1） | （株）産業革新投資機構 | 経済産業省 | 平成21年7月17日<br>（平成30年9月25日改組） | 令和16年3月31日<br>（15年） | 63 名<br>（うち役員11名） | 9 名<br>（うち役員2 名） | 財投出資： 3,670 億円 | 135 億円 | 33,400 億円 | 12 件 | 5,881 億円 | 902 億円 | 5,039 億円 |
| | （株）INCJ | 経済産業省 | 平成30年9月21日 | 令和7年3月31日<br>（15年） | 59 名※5<br>（うち役員11 名） | 3 名<br>（うち役員2 名） | － | 5 億円<br>（（株）産業革新投資機構100%子会社） | － | 144 件 | 13,463 億円 | 12,862 億円 | 11,162 億円 |
| （独）中小企業基盤整備機構 | | 経済産業省 | 平成16年7月1日 | 中期計画※2により<br>5年毎に見直し<br>（次回令和6年度） | 797名<br>（うち役員13名） | 24名<br>（うち役員4名） | 一般会計出資： 1,557億円 | － | － | 338 件 | 5,783 億円 | 4,450 億円 | 12,597 億円 |
| （株）地域経済活性化支援機構 | | 内閣府<br>金融庁<br>総務省<br>財務省<br>経済産業省 | 平成25年3月18日 | 令和13年3月31日<br>（18年） | 230名<br>（うち役員15名） | 14名<br>（うち役員2名） | 一般会計出資：29 億円 | 102 億円 | 20,000 億円 | 293 件 | 1,216 億円 | 439 億円 | 1,198 億円 |
| （株）農林漁業成長産業化支援機構 | | 農林水産省 | 平成25年1月23日 | 令和15年3月31日<br>（20年） | 23 名<br>（うち役員6 名） | 5 名<br>（うち役員1 名） | 財投出資：300 億円 | 19 億円 | － | 82 件 | 489 億円 | 189 億円 | 549 億円 |
| （株）民間資金等活用事業推進機構 | | 内閣府 | 平成25年10月7日 | 令和10年3月31日<br>（15年） | 27名<br>（うち役員6名） | 7 名<br>（うち役員0 名） | 財投出資：100 億円 | 100 億円 | 800 億円 | 52 件 | 1,378 億円 | 1,018 億円 | 9,437 億円 |
| 官民イノベーションプログラム<br>（※4） | 東北大学<br>（VC：東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社） | 文部科学省 | （VC設立日）<br>平成27年2月23日 | 1号組合　令和7年12月31日<br>（10年）<br>2号組合　令和12年12月31日<br>（10年） | 22 名<br>（うち役員8 名） | 0 名 | 一般会計出資：125 億円 | － | － | 33 件 | 68 億円 | 68 億円 | 195 億円 |
| | 東京大学<br>（VC：東京大学協創プラットフォーム開発株式会社） | 文部科学省 | （VC設立日）<br>平成28年1月21日 | 1号組合　令和13年12月15日<br>（15年）<br>2号組合　令和17年1月31日<br>（15年） | 20 名<br>（うち役員5 名） | 0 名 | 一般会計出資：417 億円 | － | － | 57 件 | 201 億円 | 182 億円 | 689 億円 |
| | 京都大学<br>（VC：京都大学イノベーションキャピタル株式会社） | 文部科学省 | （VC設立日）<br>平成26年12月22日 | 1号組合　令和12年12月31日<br>（15年）<br>2号組合　令和14年12月31日<br>（12年） | 21 名<br>（うち役員7 名） | 0 名 | 一般会計出資：292 億円 | － | － | 51 件 | 116 億円 | 113 億円 | 481 億円 |
| | 大阪大学<br>（VC：大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社） | 文部科学省 | （VC設立日）<br>平成26年12月22日 | 1号組合　令和7年7月30日<br>（10年）<br>2号組合　令和14年12月31日<br>（12年） | 26名<br>（うち役員7 名） | 4名 | 一般会計出資：166 億円 | － | － | 45 件 | 93 億円 | 90 億円 | 288 億円 |
| （株）海外需要開拓支援機構 | | 経済産業省 | 平成25年11月8日 | 令和16年3月31日<br>（20年） | 64 名<br>（うち役員8 名） | 8名<br>（うち役員0 名） | 財投出資：1,066 億円 | 107 億円 | 340 億円 | 52 件 | 1,184 億円 | 998 億円 | 2,232 億円 |
| 耐震・環境不動産形成促進事業<br>（（一社）環境不動産普及促進機構） | | 国土交通省<br>環境省 | （基金設置日）<br>平成25年3月29日 | 10年を目途に廃止を含め見直し | 18 名<br>（うち役員12 名） | 2 名<br>（うち役員0 名） | 一般会計補助：300 億円 | － | － | 18 件 | 307 億円 | 232 億円 | 2,292 億円 |
| 特定投資業務（（株）日本政策投資銀行） | | 財務省 | （事業開始日）<br>平成27年6月29日 | 令和13年3月31日<br>（15年9ヶ月） | －<br>※3 | －<br>※3 | 財投出資：7,240 億円 | 8,190 億円<br>（（株）日本政策投資銀行の自己資金） | － | 152 件 | 9,983 億円 | 9,622 億円 | 62,313 億円 |
| （株）海外交通・都市開発事業支援機構 | | 国土交通省 | 平成26年10月20日 | なし<br>（5年ごとに根拠法の施行状況について検討） | 72名<br>（うち役員9 名） | 24名<br>（うち役員0名） | 財投出資：1,608億円 | 59 億円 | 547 億円 | 44 件 | 1,876 億円<br>（※7） | 1,356 億円 | 2,260 億円 |
| 国立研究開発法人科学技術振興機構 | | 文部科学省 | （事業開始日）<br>平成26年4月1日 | 中長期計画※2により<br>5年毎に見直し<br>（次回令和9年度） | 1,481 名<br>（うち役員7 名） | 11 名<br>（うち役員1 名） | 一般会計出資：50 億円 | － | － | 36 件 | 26 億円 | 26 億円 | 522 億円 |
| （株）海外通信・放送・郵便事業支援機構 | | 総務省 | 平成27年11月25日 | 令和18年3月31日<br>（20年） | 30名<br>（うち役員7名） | 3 名<br>（うち役員0 名） | 財投出資：639 億円 | 24 億円 | 95 億円 | 9 件 | 788 億円 | 717 億円 | 3,898 億円 |
| 地域脱炭素投資促進ファンド事業<br>（（一社）グリーンファイナンス推進機構） | | 環境省 | （事業開始日）<br>平成25年6月20日 | 各基金設置後10年を目処に廃止を含めて見直し | 36 名<br>（うち役員10 名） | 0 名 | エネルギー対策特別会計補助：236億円 | － | － | 39 件 | 183 億円 | 93 億円 | 1,885 億円 |
| | | | | | **2989 名<br>（うち役員142 名）** | **114 名<br>（うち役員12 名）** | **財投出資：14,623 億円<br>一般会計出資：2,636 億円<br>一般会計補助：300 億円<br>エネルギー対策特別会計補助：236 億円<br>計17,795 億円** | **551 億円<br>その他8,190億円<br>（自己資金）<br>計8,741億円** | **55,182 億円** | **1,457 件**<br>（※6） | **43,035 億円**<br>（※6） | **33,357 億円**<br>（※6） | **117,037 億円**<br>（※6） |

（注）単位未満は四捨五入、上記合計欄は、各官民ファンドにおいて算定した計数を集計したものである。
※1 （株）産業革新機構を改組し、平成30年9月25日に（株）産業革新投資機構が発足。また、（株）INCJは、平成30年9月21日に（株）産業革新機構から新設分割する形で発足し、産業競争力強化法の改正法施行後も、旧産業競争力強化法と同趣旨の枠組みのもとで運営。
※2 中期計画及び中長期計画については、独立行政法人通則法第30条及び第35条の5の規定により作成しているもの。
※3 特定投資業務は、新たに組織を設立したものではなく、リスクマネー供給のための資金枠であり、専任で業務を行っている者はいない。
※4 機構創設以降の累積での実績には、各大学より出資された投資事業有限責任組合（各大学より出資されたVCが無限責任組合員）が実施した投資に係る令和4年3月末までの支援決定相手方数/支援決定金額/実投資額/誘発された民間投融資額の累計（令和4年7月集計）を計上。
※5 （株）INCJの「役職員数」は、JICベンチャー・グロース・インベストメンツ株式会社及びJIC キャピタル株式会社に所属する職員の出向者数を含む。
※6 「官民ファンドの運営に係るガイドラインによる検証報告（第11回）（令和元年10月4日）」から検証対象外となった（株）日本政策投資銀行における競争力強化ファンドの実績を含めると、官民ファンドがこれまでに支援決定した支援決定件数は1,469件、支援決定金額は約4兆4,325億円、実投融資額は約3兆4,640億円であり、官民ファンドの投融資が呼び水となった民間からの投融資額は約12兆2,659億円となる。
※7 （株）海外交通・都市開発事業支援機構の支援決定金額は非公表を除く。

# （別紙2）官民ファンドの活用状況 令和3年度実績

別紙2

| | 新規決定の公表件数<br>（ほか既存案件の追加決定の公表件数） | 支援決定額<br>（うち既存案件の追加決定額） | 実投融資額<br>※既存案件の追加実投融資分を含む<br>（うち、既存案件の追加実投融資額） |
|---|---|---|---|
| 株式会社産業革新投資機構 | 8件 | 607億円 | 236億円 |
| 株式会社INCJ | 0件<br>(0件) | 0億円<br>(0億円) | 15億円 |
| 独立行政法人中小企業基盤整備機構 | 14件 | 289億円 | 512億円 |
| 株式会社地域経済活性化支援機構 | 16件 | 25億円 | 11億円 |
| うち再生支援 | 2件 | 7億円 | 7億円 |
| うち特定支援 | 14件 | 18億円 | 2億円 |
| うち地域活性化・事業再生ファンド設立 | － | － | 3億円 |
| 株式会社農林漁業成長産業化支援機構 | 0件 | 0億円 | 1億円 |
| うち機構からサブファンドへの出資 | 0件 | 0億円 | 1億円 |
| うち機構から事業体への直接投資 | 0件 | 0億円 | 0億円 |
| （参考）サブファンドから事業体への投資 | 0件 | 0億円 | 0億円 |
| 株式会社民間資金等活用事業推進機構 | 2件 | 81億円<br>(2億円) | 85億円<br>(80億円) |
| 官民イノベーションプログラム<br>※東北・東京・京都・大阪の4大学VCが組成した各ファンドから事業者への投資を計上 | 40件<br>(23件) | 99億円<br>(40億円) | 117億円<br>(44億円) |
| 株式会社海外需要開拓支援機構 | 1件<br>(2件) | 117億円<br>(112億円) | 142億円<br>(122億円) |
| 耐震・環境不動産形成促進事業<br>（一般社団法人環境不動産普及促進機構） | 2件 | 101億円 | 36億円 |
| 特定投資業務<br>（株式会社日本政策投資銀行） | 20件 | 667億円 | 689億円 |
| 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 | 7件<br>(0件) | 272億円<br>(0億円) | 311億円<br>(169億円) |
| 国立研究開発法人科学技術振興機構 | 4件 | 2億円 | 2億円 |
| 株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構 | 1件 | 4億円 | 4億円<br>(0億円) |
| 地域脱炭素投資促進ファンド事業<br>（一般社団法人グリーンファイナンス推進機構） | 3件 | 10億円 | 19億円<br>(15億円) |

（注）単位未満は四捨五入

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ①科学技術・イノベーション（AI、量子、バイオ、医療分野、宇宙等）（1/2）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| **産業革新投資機構（JIC）** | ○産業競争力強化法に基づく投資基準において、「Society5.0 に向けた新規事業の創造の推進」に資する事業分野として、AI、IoT、ロボットといった第四次産業革命に関する技術の社会実装の他、バイオ・創薬・ヘルスケア、モビリティ、宇宙、素材、電子デバイス等の国際競争力を持ちうる事業分野に対する、長期かつ大規模なリスクマネーを供給することとされている。<br>○投資先ファンドの例としては、医療・ヘルスケア分野をはじめ大学・研究機関・企業の有する優れた技術シーズの事業化に注力し、産学連携による技術系スタートアップへのインキュベーション投資等を行うファンドに投資を実施している。 |
| **INCJ** | ○「オープンイノベーションを通じた次世代産業の育成による国富の増大」に向けて、科学技術・イノベーション分野への直接投資を行った。<br>○投資先例としては、がんに対する新しい治療法として期待されるホウ素中性子捕捉療法（BNCT）に用いるホウ素薬剤を開発・製造・販売するベンチャー企業に投資を実施。BNCT用のホウ素薬剤について医療用医薬品として世界初の製造販売承認を取得し、2020年に販売を開始し、2021年に株式上場を行った。 |
| **中小企業基盤整備機構** | ○「健康・医療戦略」の趣旨を踏まえ、健康・医療分野への資金供給の強化を図るべく、同分野の事業に取り組む中小企業・ベンチャー企業への投資事業を行うファンドへの出資について、平成26年3月よりファンド提案の公募を実施。平成26年3月以降、令和3年度末までに同分野にて13ファンド（それ以前も含めると計28ファンド）への出資を行っているが、これらの中には、創薬・再生医療を中心としたバイオベンチャー企業を主たる投資対象とするファンドも含まれている。<br>○例えば、バイオ・ヘルステック分野のアカデミアシーズや事業シーズに投資を行い、国内の産業化基盤を整備しながら、グローバル展開を推進することにより、メガベンチャーや新産業の創出を先導することを目指すファンド（ファストトラックイニシアティブ3号投資事業有限責任組合）に出資している。 |
| **地域経済活性化支援機構（REVIC）** | ○金融機関等の民間ファンド運営会社と共にGPの役割を担って組成した「地域活性化ファンド」を通じて、地域における医療・ヘルスケア分野の大学発スタートアップ等に対して投資し、資金供給と経営ノウハウの提供を実施。<br>○例えば、腸内細菌のプロファイルをDNA解析・評価することで健康状態や健康習慣などのセルフケアに貢献する事業者、間葉系幹細胞を用いた再生医療分野の大学発スタートアップなどを支援。 |

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ①科学技術・イノベーション（AI、量子、バイオ、医療分野、宇宙等）（2/2）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| **農林漁業成長産業化支援機構** | ○科学技術・イノベーションに関連した取組として、A-FIVEは、ゲノム編集技術を用いて水産物を品種改良し、生産・加工・販売をする事業（国内初となるゲノム編集魚）、動物（家畜）から細胞を抽出・培養し、安全性が高く高付加価値な培養肉や化粧品への商品化を目指す事業等への投資を行っている。 |
| **官民イノベーションプログラム** | ○国立大学法人における医学、工学、薬学などの多様な分野における研究成果に基づく新たな医薬品や治療方法、化学プロセスの開発などに取り組む大学発スタートアップへのリスクマネー供給やハンズオン支援を行っている。<br>○具体的には、個別化医療に適する新規抗がん剤の開発に取り組む大学発スタートアップ等へ213件（373億円）の支援決定が行われハンズオン支援が継続されている。 |
| **海外需要開拓支援機構（CJ機構）** | ○科学技術・イノベーションの観点では、人工構造タンパク質由来の繊維素材を開発し、世界に先駆けて量産技術確立に成功したSpiber株式会社への出資、「すべての人の移動を楽しくスマートにする」をミッションに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）を提供するWHILL株式会社への出資といった合計3件（155億円）を支援決定。 |
| **特定投資業務（日本政策投資銀行）** | ○Society5.0の世界に先駆けた実現、イノベーションエコシステムの構築に向けた取り組み及びライフサイエンス産業等の競争力強化に資する事業等に対して、重点的に資本性資金を供給する枠組みとして「DBJイノベーション・ライフサイエンスファンド」（以下、イノベF）を活用。資金枠の規模は、2021年度末時点で2,000億円。<br>○例えば、京都大学の教授らが開発した「Digital Therapeutics」と呼ばれる新たな治療手段の一つである、鬱病治療用スマホアプリ「こころアプリ」のPh2試験を実施するに際し、実施主体であるDTアクシス㈱に対し、リスクマネー供給により支援。 |
| **国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）** | ○JSTでは、大学等の研究成果の実用化を目指すスタートアップに対し出資を行っており、その全てが先端科学技術（AI、量子、バイオ、医療分野、宇宙等）の社会実装を目指す取組である。令和3年度末時点で、スタートアップ36社に対して計26億円の出資、及び企業の成長に向けたハンズオン支援を実施している。<br>○例えば、遺伝子編集技術プラットフォームに関わる開発と技術供与、試薬・創薬・種苗・物資生産等への研究、知財管理等を行うエディットフォース株式会社への出資を行っている（1億円を出資）。 |

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ②デジタルトランスフォーメーション（DX）（1/3）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| 産業革新投資機構（JIC） | ○産業競争力強化法に基づく投資基準において、「Society5.0 に向けた新規事業の創造の推進」に資する事業分野として、AI、IoT、ロボットといった第四次産業革命に関する技術の社会実装等の国際競争力を持ちうる事業分野に対する、長期かつ大規模なリスクマネーを供給することとされている。<br>○投資先ファンドの例としては、国内の独立系VCとして、先端的なデジタル技術等を有するプレシード／シード期のスタートアップに積極的に投資しつつ、東南アジアの日系企業と先端的なデジタル技術等を有する現地スタートアップとの提携支援等に取り組む数少ないファンドの一つとして、現地のスタートアップエコシステムに参入し、業務提携や資本提携を締結させるなどの実績を有するファンドに投資している。 |
| INCJ | ○「オープンイノベーションを通じた次世代産業の育成による国富の増大」に向けて、デジタルトランスフォーメーション分野への投資を行った。<br>○投資先例としては、名刺をデータ化し可視化・共有できる法人向けクラウド名刺管理サービスと、SNSの仕組みを取り入れた名刺管理アプリを開発・提供し、着実な成長をとげ、同市場のパイオニアとして市場をリードしている。支援目的に沿った事業進捗を着実に進め、株式の上場に至ったことから、保有全株式の売出しを行った。 |
| 中小企業基盤整備機構 | ○ウィズコロナ・ポストコロナ時代を見据え、DX・SaaS領域にて事業展開するベンチャー企業に積極投資をするファンド等への出資を行っている。<br>○例えば、主にシード・アーリーステージのSaaS・BtoBに特化したITを対象とし、国内外のSaaS事業家とのネットワークからの紹介やセミナー等を活用して、スタートアップの発掘及び育成に取り組むファンド（One Capital1号投資事業有限責任組合）に出資している。 |
| 地域経済活性化支援機構（REVIC） | ○金融機関等の民間ファンド運営会社と共にGPの役割を担って組成した「地域活性化ファンド」を通じて、DX分野のスタートアップ等へのリスクマネーの供給による成長支援を実施。<br>○例えば、教育事業者向け学習管理プラットフォームや電子参考書サブスクリプションサービス等を提供し、教育分野でのDXを推進するスタートアップ、自社開発したIoTシステムを通じて宿泊・賃貸不動産管理のDXを実現するスタートアップなどを支援。 |
| PFI機構 | ○当社はインフラ事業を行う企業体に対して、ファイナンスを行うことにより事業に貢献している。DXに関連した取組として、関西国際空港及び大阪国際空港特定空港運営事業等（スポット・ゲートの割り当て、航空会社等との情報共有）、高松空港特定運営事業等（オンラインと実店舗が融合したショールーム型店舗「プレミアム・アウトレット サテライト」を期間限定オープン）の合計2件の支援実績がある。 |

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ②デジタルトランスフォーメーション（DX）（2/3）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| **官民イノベーション プログラム** | ○国立大学法人における情報科学などの分野における研究成果に基づく新たな情報システムやロボットの開発などに取り組む大学発スタートアップへのリスクマネー供給やハンズオン支援を行っている。<br>○具体的には、遠隔操作・人工知能ロボットの開発に取り組む大学発スタートアップ等へ65件（129億円）の支援決定が行われハンズオン支援が継続されている。 |
| **海外需要開拓支援機構（CJ機構）** | ○デジタルトランスフォーメーション（DX）の観点では、例えば、クラウドを用いて衣服生産の管理や工場とのコミュニケーションをデジタル化することができるオンラインサービスを提供するシタテル株式会社への出資、アジア全域のモバイルデータを活用したデジタル・マーケティングを展開するVpon Holdings株式会社への出資、東南アジアを代表するマルチサービス・デジタルプラットフォームを展開するGojekへの出資など、合計6件（115億円）を支援決定。<br>○新型コロナウイルス感染症の影響で投資環境が変化し、業界の構造・業態の変化もみられる中で、特に、CJ分野のデジタルトランスフォーメーション、日本企業の海外展開を支えるオンラインプラットフォーマー、観光サービスの高付加価値化など、感染症の影響下だからこそポスト・コロナ時代に適応した新たな価値の創造につなげる事業に対して機構のリスクマネー供給を進める必要があると考えている。 |
| **特定投資業務（日本政策投資銀行）** | ○「新型コロナウイルス感染症緊急経済対策」（2020年4月7日閣議決定）を受け、新型コロナウイルス感染症による影響を受けながらも新事業開拓や異分野連携等による競争力強化等を目指す企業に対し、迅速かつ着実な回復・成長を支援するための資本性資金を供給する枠組みとして、「新型コロナリバイバル成長基盤強化ファンド」を主に活用。資金枠の規模は、2021年度末時点で4,000億円。<br>○例えば、㈱プリンスホテルによる、ICTやAI技術を活用した次世代型ホテルブランド「プリンス スマート イン」の開発によるニューノーマル時代にあわせた「人との接触機会の低減」の実現と、デジタル世代を中心とした㈱プリンスホテルにとって新たな顧客基盤の獲得を目指す取り組みを支援。 |
| **海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）** | ○新型コロナウイルス感染症の拡大により、財政悪化や投資リスク増大による各国政府のインフラ整備計画の見直しや民間企業の投資方針への影響が懸念されるが、中長期的には、世界の持続的成長の実現に向けたインフラ整備の重要性には変わりはなく、また、ポストコロナ時代においてはスマートシティやMaaSをはじめ、新たなインフラニーズも発生すると見込まれることから、交通・都市開発事業を支援するデジタル基盤整備等の幅広い分野の事業についても、他の公的機関とも協調しながら積極的に支援を行っている。<br>○具体的には、北米・欧州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として整備する事業への出資を決定(2021年8月（北米）、2022年3月（欧州）、支援決定額約108億円)。我が国企業の北米・欧州への事業展開を支援し、日系自動車メーカーの北米・欧州での自動運転車展開の足がかりを構築。 |

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ②デジタルトランスフォーメーション（DX）（3/3）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| **国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）** | ○JSTでは、大学等の研究成果の実用化を目指すスタートアップに対し出資を行っている。出資先の株式会社アクセルスペースホールディングス（1億円を出資）は、超小型衛星による地球の画像解析・提供サービスを展開しており、農業・漁場・流通の分野でのDX（例えば衛星画像をもとに農作物の収穫の時期を最適化する等）に資することが期待される。 |
| **海外通信・放送・郵便事業支援機構（JICT）** | ○JICTは、株式会社構造計画研究所とともに、ICTを活用したアクセスコントロールプラットフォーム（スマートロック及び有線のアクセスコントロール機器をクラウドで管理）を提供する米国企業（LockState社）に対し、2022年3月にその事業の拡大を支援すべく出資を実施。<br>○2021年度以前には、電子政府と金融の両分野において、外国企業（※）のノウハウ・顧客基盤を自らが優位性を有する技術を結びつけることで、ICT基盤整備・サービス提供事業の海外展開を指向する日本企業（NEC）と共同出資を行うなど、新しい付加価値を生み出す源泉であり社会課題を解決する鍵であるDX案件の支援に取り組んでいる。<br>※電子政府はデンマークKMD社（展開地域：欧州）。金融はスイスAvaloq社（展開地域：欧州ほかアジア太平洋地域）。 |

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ③グリーントランスフォーメーション（GX）（1/3）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| **産業革新投資機構（JIC）** | ○産業競争力強化法に基づく投資基準において、「Society5.0 に向けた新規事業の創造の推進」に資する事業分野に対する、長期かつ大規模なリスクマネーを供給することとされており、クライメートテック領域の革新的イノベーションや新たなビジネスの創出を支援し、地球温暖化対策を経済成長に繋げるための投資を行うこととしている。<br>○投資先ファンドの例としては、先行投資と長期の運用を伴う、Climate Tech領域のディープテック・スタートアップへ投資し、同領域における民間投資資金の流入や、産業の育成、アカデミア発のスタートアップへの支援を通じた研究開発や社会実装の推進を企図するファンドに投資している。 |
| **INCJ** | ○「オープンイノベーションを通じた次世代産業の育成による国富の増大」に向けて、グリーントランスフォーメーション分野への投資を行っている。<br>○投資先例としては、熱エネルギーによる化学反応をマイクロ波によって画期的に工程を簡略化し、化学、食品、医薬品など様々な業界の大企業と技術開発を推進。また、プラスチックケミカルリサイクル向けのマイクロ波プロセス・装置にも取り組んでいることに加え、再エネによる電化とマイクロ波との組み合わせプロセスを通じて90%のCO2排出削減を可能にするなど、環境対応に寄与する技術を確立。着実に事業を発展させ、株式上場に伴い保有株式の一部を売出。 |
| **中小企業基盤整備機構** | ○GXに関連した取組として、脱炭素社会の実現に向け、環境・エネルギー分野にて事業展開するベンチャー企業に積極投資をするファンド等への出資を行っている。<br>○例えば、エネルギー業界における大きな構造変化により、新しい事業機会が急速に拡大する中、これらを担うベンチャーを投資・育成することで、持続可能な経済・環境・社会の実現に貢献することを目指すファンド（EEI4号イノベーション&インパクト投資事業有限責任組合）に出資している。 |
| **地域経済活性化支援機構（REVIC）** | ○金融機関等の民間ファンド運営会社と共にGPの役割を担って組成した「地域活性化ファンド」を通じて、GX分野のスタートアップ等へのリスクマネーの供給による成長支援を実施。<br>○例えば、企業の排出物発生からリサイクル・最終処分までのプロセスをITで一元管理し可視化することで、脱炭素化やコスト削減に向けたソリューション等を提供する事業者などを支援。 |
| **PFI機構** | ○当社はインフラ事業を行う企業体に対して、ファイナンスを行うことにより事業に貢献している。GXに関連した取組として、再生可能エネルギー分野では、鳥取県営水力発電所再整備・運営等事業、第2期君津地域広域廃棄物処理事業（一般廃棄物処理施設の余熱利用による発電）等を含めた合計6件の支援実績がある。 |

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ③グリーントランスフォーメーション（GX）（2/3）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| **官民イノベーション プログラム** | ○国立大学法人における工学、材料科学、環境学などの多様な分野における研究成果に基づく新たな化学プロセス、材料、電池の開発などに取り組む大学発スタートアップへのリスクマネー供給やハンズオン支援を行っている。<br>○具体的には、大幅な省エネを目指す超低損失磁性材料の開発に取り組む大学発スタートアップ等へ40件（79億円）の支援決定が行われハンズオン支援が継続されている。 |
| **海外需要開拓支援機構（CJ機構）** | ○グリーントランスフォーメーション（GX）の観点では、化石資源に依存しない次世代のサステナブル素材として注目される人工構造タンパク質素材を開発・生産するSpiber株式会社への出資といった合計2件（140億円）を支援決定。 |
| **耐震・環境不動産形成促進機構** | ○耐震・環境不動産形成促進事業は、一定の耐震・環境性能要件を満たす不動産に対して投資を行うことで、「グリーン投資」（ESG投資）を実施するものである。これまでの支援決定案件においては、CASBEE、BELS等【注】の環境性能基準の認定取得や老朽化・旧式設備の刷新（例：LED照明や最新のインバーター制御による空調設備への交換）による一定以上のエネルギー消費削減等がなされてきたところであり、こうした取り組みにより事業者のGX対応に貢献している。<br>【注】「CASBEE（建築環境総合性能評価システム）」：建築物などに係わる環境性能を様々な視点から総合的に評価するためのツール<br>「BELS（建築物省エネルギー性能表示制度）」：新築・既存の建築物において省エネ性能を評価する制度 |
| **特定投資業務（日本政策投資銀行）** | ○2050年カーボンニュートラルの実現を目指し、グリーン社会の実現に資する事業等を促進するための資本性資金を供給する枠組みとして、2021年2月に「グリーン投資促進ファンド」を設置。資金枠の規模は、2021年度末時点で400億円。<br>○例えば、東京電力および中部電力により設立された㈱e-Mobility Powerによる、電動車両向けの公共充電サービス事業の拡大を支援。 |

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ③グリーントランスフォーメーション（GX）（3/3）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| **海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）** | ○気候変動対策をめぐる世界的な潮流を背景に、脱炭素社会の実現に貢献する新事業への取組を強化する日本企業が増加しており、JOINにおいてもグリーン投資に関連した案件の実績を重ねてきたところである。今後も、海外の交通事業で使用される自動車、航空機等の代替燃料化、海外の都市開発事業における省エネルギー・再生可能エネルギー利用拡大などの事業化を目指す日本企業との協働を進め、案件形成に向けて取り組んでいく。<br>○具体的には、米国4都市において、集合住宅を開発・運営する都市開発事業（米国環境配慮型都市開発事業）に出資（2022年3月支援決定、支援決定額約31億円）。断熱性能の高い建材の活用や省エネ設計等、我が国企業の技術を活用。 |
| **国立研究開発法人科学技術振興機（JST）** | ○JSTでは、大学等の研究成果の実用化を目指すスタートアップに対し出資を行っている。出資先の株式会社アルガルバイオ（0.7億円を出資）は、微細藻類を活用したバイオ燃料の開発を実施しており、GXに資することが期待される。 |
| **地域脱炭素投資促進ファンド事業（グリーンファンド）** | ○地域脱炭素投資促進ファンドの出資対象事業の主な要件は、①CO2排出量が抑制され、又は削減されること、②事業を実施する地域の活性化に資すること、であり、本ファンドの取組は全てグリーントランスフォーメーション（GX）に関係している。<br>○本ファンドの出資案件の太宗は、再生可能エネルギーを活用した発電事業であり、活用する再生可能エネルギーは、太陽光、風力、水力、木質バイオマス、バイオガス、地熱・温泉熱等である。これまでの支援決定件数は39件、支援決定金額は183億円である。 |

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ④スタートアップ支援 （1/2）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| 産業革新投資機構（JIC） | ○産業競争力強化法に基づく投資基準において、「Society5.0 に向けた新規事業の創造の推進」や「ユニコーンベンチャーの創出」に資する分野に長期かつ大規模なリスクマネー供給をすることとされている。<br>○投資先ファンドの例としては、ベンチャー・グロース領域に十分なリスクマネーを供給し、呼び水効果、業界連携、オープンイノベーション促進による日本の国際競争力向上、産業及び社会の課題解決を企図するファンドに投資している。 |
| INCJ | ○「オープンイノベーションを通じた次世代産業の育成による国富の増大」に向けて、スタートアップ支援として、素材・化学に特化したベンチャーキャピタルファンド等への投資を行っている。<br>○投資先への対応の一つとして、INCJは、社外取締役の派遣に加えて、社内の素材・化学チームも参画するなどファンドのコンセプトや投資戦略策定での支援も行い、1号ファンドを組成。また、広く素材・化学産業分野における企業の出資を募るとともに、専門的な知見を有する投資チームを組成し、順調に投資実績を重ねてきた。自己株式としての買い取り提案があり、譲渡することとした。 |
| 中小企業基盤整備機構 | ○中小機構では、平成10年の事業開始以降、特にリスクマネー供給が不足していると言われているシード・アーリーステージにあるスタートアップ企業を主たる投資対象とするファンドに対して継続的にLP出資を実施。<br>○令和3年度末時点において、「起業支援ファンド」「中小企業成長支援ファンド」の枠組みを通じて、219ファンドに対して2,716億円の出資約束を実施、これまでに281社にのぼるIPO企業を輩出するなど、今後の我が国経済を牽引するメガベンチャー等の創出にも大きく貢献している。 |
| 地域経済活性化支援機構（REVIC） | ○金融機関等の民間ファンド運営会社と共にGPの役割を担って組成した「地域活性化ファンド」を通じ、ベンチャー企業等へのリスクマネーの供給による成長支援を実施。<br>○具体的には、地域活性化ファンドのうち、ベンチャー企業の創出・育成支援を目的として、地域の大学発技術シーズの事業化を支援するファンドや、地方公共団体の産業振興施策と連携する特定地域向けベンチャー支援ファンド等、合計5本のファンドを組成し、計30件の投資を実行。<br>○また、REVICの特定専門家派遣業務を通じ、地方大学等が設立した大学発の技術シーズの事業化を支援するファンドに対し、REVICの専門人材による人的支援を実施。 |
| 農林漁業成長産業化支援機構 | ○スタートアップ支援に関連した取組として、A-FIVEは、発芽大豆を発芽大豆タンパク基材（ミラクルミート：高栄養・無臭の植物タンパク代替肉原料）に加工し、製造・販売する事業、ゲノム編集技術を用いて水産物を品種改良し、生産・加工・販売をする事業（国内初となるゲノム編集魚）、動物（家畜）から細胞を抽出・培養し、安全性が高く高付加価値な培養肉や化粧品への商品化を目指す事業等への投資を行っている。 |

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ④スタートアップ支援 （2/2）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| 官民イノベーション プログラム | ○国立大学法人における医学、工学、薬学、情報科学などの多様な分野における研究成果に基づく新たな医薬品や治療方法、ロボット、宇宙利用プラットフォームの開発などに取り組む大学発スタートアップへのリスクマネー供給やハンズオン支援を行っており、大学発スタートアップ等へ277件（469億円）の支援決定が行われた。 |
| 海外需要開拓支援機構（CJ機構） | ○スタートアップ支援の観点では、例えば、中国における日本酒の啓発および流通拡大のため、中国（香港・澳門を含む）でワイン卸売事業を展開するEMW Trading Company Limitedの持株会社であるTrio Corporation International Limitedへの出資、事業を通じて地域の課題を解決する「街づくり会社」として活動するヤマガタデザイン株式会社の子会社で、観光・農業生産事業を行うヤマガタデザイン リゾート株式会社への出資など、合計27件（507億円）を支援決定。 |
| 特定投資業務（日本政策投資銀行） | ○主にイノベFを活用し、我が国のベンチャーエコシステムの発展に貢献すべく、国内VCへのLP出資に加えて、以下のような直接出資により、スタートアップ支援を実施。<br>○急速充放電と耐久性に強みを有する改良型ニッケル水素電池「エクセルギー電池」の開発・製造・提供を行う東大発ベンチャーであるエクセルギー・パワー・システムズ㈱が、凸版印刷㈱と開発を進める次世代エクセルギー電池「EP電池」の開発資金及び欧州事業展開に向けた事業を進めるにあたり、リスクマネー供給により支援。 |
| 海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN） | ○我が国のスタートアップ企業、中堅・中小企業や地方企業が有する優れた技術・サービスを活用した新しい事業に対する支援を強化していく。<br>○具体的には、無人航空機（ドローン等）運航管理システムの開発・運営事業を行う我が国スタートアップ企業とベルギー企業に出資し（2022年3月支援決定、支援決定額約25億円）、欧州等における無人航空機の運航管理システム整備事業に参画。 |
| 国立研究開発法人科学技術振興機構（JST） | ○JSTでは、大学等の研究成果の実用化を目指すスタートアップに対し出資を行っており、その全てがスタートアップ支援のための取組である。令和3年度末時点で、スタートアップ36社に対して計26億円の出資、及び企業の成長に向けたハンズオン支援を実施している。 |

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ⑤経済安全保障につながる案件 （1/2）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| **PFI機構** | ○当社はインフラ事業を行う企業体に対して、ファイナンスを行うことにより事業に貢献している。経済安全保障につながる案件に関連した取組として、地域のエネルギー調達の安定性を高める取組という意味においては、鳥取県営水力発電所再整備・運営等事業、第2期君津地域広域廃棄物処理事業（一般廃棄物処理施設の余熱利用による発電）等を含めた合計6件の支援実績がある。 |
| **官民イノベーションプログラム** | ○経済安全保障（半導体分野）に係る取組として、国立大学法人における材料技術、デバイス技術などの分野における研究成果に基づく半導体の開発などに取り組む大学発スタートアップへのリスクマネー供給やハンズオン支援を行っている。<br>○具体的には、演算性能／消費電力比を従来の100倍以上に高めたIoTデバイス・AIシステム開発に取り組む大学発スタートアップ等へ16件（54億円）の支援決定が行われハンズオン支援が継続されている。 |
| **特定投資業務（日本政策投資銀行）** | ○当行は、2021年度策定した第5次中期経営計画においてGRIT戦略（G：Green、R：Resilience、I：Innovation、T：Transition）を打ち出しており、「Resilience」の分野においては、「しなやかで強い安心安全な地域・社会（Social）や産業基盤の構築を支援する取組」の一環として、サプライチェーンの強靭化に資する取組等にも対応する方針<br>○例えば、デクセリアルズ㈱による光半導体デバイスの専業メーカーである㈱京都セミコンダクターの買収を、共同投資により支援。 |

# 現下の主要政策課題に関する各官民ファンドの取組

別紙3

## ⑤経済安全保障につながる案件 （2/2）

| ファンド | 主な取組内容 |
|---|---|
| **海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）** | ○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の世界展開が重要となるところ、JOINは脱炭素やデジタルといった次世代の交通・都市開発事業の推進に不可欠な技術の開発等の支援を強化する。<br>○具体的には、一般廃棄物から製造した「代替ジェット燃料」を米国の空港に運搬・供給する事業を支援（2018年8月支援決定、支援決定額約9億円）。我が国企業の燃料運搬・供給等の技術の海外展開を支援することで代替ジェット燃料のビジネスモデル形成に関与し、今後需要が拡大する持続可能な航空燃料の普及促進に貢献。 |
| **国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）** | ○JSTでは、大学等の研究成果の実用化を目指すスタートアップに対し出資を行っているところ、例えば、株式会社QunaSys（1億円を出資）が行う量子コンピューターソフトウェアの開発事業は、量子コンピューターの社会実装の実現を目指すものであり、こうした技術の活用により、経済安全保障に貢献することが考えられる。 |
| **海外通信・放送・郵便事業支援機構（JICT）** | ○「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」（令和4年6月7日閣議決定）フォローアップにおいて、「関係国とのパートナーシップを活かして地政学上重要な地域との接続を向上させる光海底ケーブルの敷設・保守への日本企業の参画を支援する」旨が記述されている。<br>○また、「インフラシステム海外展開戦略2025（令和4年6月追補版）」（令和4年6月3日経協インフラ戦略会議決定）においては、経済安全保障の要請等も踏まえて、具体的施策の1つに「デジタル技術利活用の基盤となる、Open RAN 等の安全でオープンな 5G ネットワークやそれを支えるインフラ（光海底ケーブル・データセンター等）について、我が国企業の製品・システムの海外展開を後押しし、各地域における安全・安心な通信環境整備に貢献する。特に、光海底ケーブルについては、プロジェクトの案件形成段階において、我が国が技術的優位性を有する予防保全・故障検知を通じた安定性確保に留意する。」を掲げている。<br>○上記の政府決定を踏まえた経済安全保障に関連した取組として、既存の支援事業ではインド太平洋地域における光海底ケーブルの整備・運営事業等があり、引き続き光海底ケーブルに加えてデーターセンター案件等にも取り組んでいく。 |

# 新型コロナウイルス感染症及び現下の情勢（円安・ウクライナ等）によるファンド業務への影響及び対応等　別紙４

| ファンド名 | 経営状況や投資活動への影響 | 影響に対する対応及び今後の課題 |
|---|---|---|
| 産業革新投資機構（JIC） | 【コロナ】<br>〇足元及び中長期的な収益確保の状況・見込みや投資活動について、大きな影響はない | 【コロナ】<br>⇒JICは、2021年度においては、2020年度に集中的に行った組織・体制整備を継続しつつ、JIC グループとしての投資活動を本格化させた。民間GPが運営するファンドへのLP投資については、JICとして重視する投資分野に関する投資方針の検討等を行いつつ、Climate Techを含むディープテック、産学連携、創薬等のライフサイエンス分野に投資を行うVCや、海外の有望なスタートアップと国内の事業会社等のオープンイノベーションを促進する VC、ヘルスケア分野の事業再編を行うバイアウト・ファンドなど、8件の民間ファンドへの投資を行った。<br>⇒今後については、経営理念に掲げる「活動の柱」を土台に、政策領域（スタートアップ支援・オープンイノベーション推進、フォーメーション）推進、DX 2050年カーボンニュートラルに向けたGX（グリーン・トランス（デジタル・トランスフォーメーション）推進、科学技術・イノベーションの推進など）に対し、投資活動を通じて貢献していく。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>〇同上 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒同上。 |
| INCJ | 【コロナ】<br>〇足元及び中長期的な収益確保の状況・見込みや投資活動について、大きな影響はない | 【コロナ】<br>⇒INCJとしての新規投資は終了。既存投資先には影響を受けているところもあるが、活動期限である2025年3月末まで既存投資先のValue upとExit活動に注力していく。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>〇同上 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒同上。 |
| 中小企業基盤整備機構 | 【コロナ】<br>〇令和3年度におけるファンド出資事業の年度損益は、ベンチャー型ファンドの株式売却益等が貢献し、57億円の利益計上に至った。出資ファンドからの投資先企業の中には、飲食・宿泊業など、新型コロナウイルスの影響が生じている業種も含まれているが、一方で、SaaS企業など、コロナ禍においても継続的に成長を果たす企業への投資も進んでいることから、中長期的な収益確保並びにKPI2（累積損益）の達成は可能と考えている。<br>〇投資活動については、上述の通り、SaaS企業を含むビジネスサービス分野や健康医療分野、IT関連分野など、コロナの影響を受けにくい事業領域への投資が堅調に推移していることもあって、総体的には特筆すべき影響は生じていない。 | 【コロナ】<br>⇒トラックレコードを踏まえた審査や継続的なモニタリングを引き続き実施し、新型コロナウイルスの影響も注視しつつ、リスク管理の一層の強化に努めている。<br>⇒本年3月に公表された「中小企業活性化パッケージ」において、「コロナの影響が大きい業種（宿泊、飲食等）を重点支援するファンドの組成」を促進する方向性が示されたことも踏まえ、これら業種を重点支援するファンドへの出資を通じて、資本増強ニーズのある企業や再生支援を必要としている企業への投資を促進していく。同時に、再生ファンドの組成促進に向けては地域金融機関の積極的な関与が不可欠であるが、地域や、個別の金融機関毎に、再生ファンドに対する認識や取組みにも温度差があるため、事業再生フェーズにある事業者に対する支援の有効な一手法として、再生ファンドに関する理解を一層深めていただくための取組みを進めていく方針。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>〇現時点においては経営や投資活動への直接的な影響は生じていないが、円安・不透明な国際情勢等に端を発した軟調な株式相場の影響によって、投資先企業の出口戦略を見直さざるを得ないケースが生じている。また、中小企業にとって、原料高が経営に及ぼす影響はコロナ以上に甚大で、事業承継・再生ファンドの投資先を中心に、計画の下方修正を余儀なくされるケースも生じていることから、今後、こうした動きが少なからずファンドパフォーマンスに影響を及ぼす可能性がある。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒継続的なモニタリングを引き続き実施し、リスク管理の一層の強化に努めている。 |

| ファンド名 | 経営状況や投資活動への影響 | 影響に対する対応及び今後の課題 |
|---|---|---|
| 地域経済活性化支援機構（REVIC） | 【コロナ】<br>〇経営状況について、2022年3月末時点の各ファンドのモニタリングにおいて、コロナ発生前に対して売上が減少など何らかのPLへマイナスが出ている、または今後出る可能性がある等の影響がある投資先は72%となっている。KPI2（累積損益）について、各投資先へコロナ発生の影響はあったものの、2020年度のファンド運用益増加等により、マイルストーンに対し堅調に推移しており、引き続き効率的な活動によりKPIを達成させる。<br>〇投資活動について、既存の投資先においては各種の金融支援により資金繰り等が改善されている傾向がある。有利子負債の増加となるため、既存投資先、新規投資先ともに、収益性等とのバランスを個別に見極めて支援実行する。 | 【コロナ】<br>⇒ファンドの投資先については、通常のモニタリングに加え、P/Lへのマイナス影響、直近3カ月程度の売上の状況、資金繰り見込み、従業員の新型コロナ罹患時に想定される事業への影響、従業員の新型コロナ感染防止のための施策（役員を派遣している投資先）をモニタリングしている。これまでのモニタリングの運用に新型コロナによる影響の視点を加えることで、よりきめ細やかに投資先の状況把握を推進している。<br>⇒ファンドの運営については、引き続き新型コロナウイルス対応7ファンドにおいて、新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が悪化した事業者の支援を行っている。各ファンドの運営組織については継続的に見直しを行い、担当人員の再配置を実施するなど、体制を強化している。<br>⇒なお、令和4年7月末時点で、新型コロナウイルス関連支援として、ファンドを通じた支援及び事業再生支援で計15件の支援を決定している。新型コロナの影響を受けた事業者の再建等を支援するため、引き続き、地域金融機関等とも連携し、当機構の経験・ノウハウを最大限に活用していく。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>〇一部の投資先事業者においては、円安、ウクライナ問題等による影響が生じていることが認められる。具体的にはこれらに起因する原材料の高騰による収益や資金繰りへの影響、サプライチェーンの寸断による仕入れの停滞等のケースがある。各事業者の状況に応じて、仕入先や仕入方法の変更、販売価格への転嫁、在庫計画ほか事業計画の見直し等の施策を検討しており、その内容および進捗を適宜確認している。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒投資先事業者について、月次で財務状況等を確認する等のモニタリングを通して、投資先毎の課題に応じた対応を行っている。足下の情勢による影響についても引き続き注視し、投資案件全体として元本確保を図るよう努める。 |
| 農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE） | 【コロナ】<br>〇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令和3年度において約20億円の減損損失を計上。 | 【コロナ】<br>⇒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に取り組む。<br>⇒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。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>〇新規投資は行っていないことから投資面での影響はない。<br>〇出資先事業者においては、原材料の高騰など少なからずコスト増になることが懸念される一方で、輸出に取り組む事業者には円安が好影響を与えると考えられる。<br>〇また、今後は物価高で消費者の購買意欲が低下し、日本経済全体の活力が低下することも懸念される。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒これまで同様、各出資先事業者及びサブファンドとの情報共有を密にし、出資先事業者の経営状況等を把握しつつ、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、更なる積極的な支援を通じて、企業価値の向上に向けた支援に取り組む。 |

| ファンド名 | 経営状況や投資活動への影響 | 影響に対する対応及び今後の課題 |
|---|---|---|
| 民間資金等活用事業推進機構（PFI機構） | 【コロナ】<br>〇独立採算要素を有するPFI事業は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う国・自治体等からの休館要請や人流の抑制等の影響を受け、利用者数減少に伴う大幅な減収となっているものがある。斯かる状況下、各事業者の自助努力（費用削減、投資削減・先送り等）と、コロナ禍を不可抗力事象と位置付けた官民リスク分担として発注者（国・自治体等）からの支援策（運営権対価の支払繰延、無利子融資、雇用調整助成金、各種協力金等）とにより、現段階で事業継続に懸念はない。 | 【コロナ】<br>⇒投融資先と緊密に連携し、業況をモニタリングするとともに、今後の事業計画について必要に応じて協議を行っている。また、PFI事業の発注者である公共（国や地方自治体など）、事業者の株主および金融機関などとも連携し、足元でのコロナの影響への対応及び長期的な計画の修正について協議を行っている。なお、計画に沿った設備投資資金等を使途とする融資も、償還確実性を確認の上で実行している。<br>⇒不可抗力発生時の対応に関する内閣府のガイドラインに沿って、事業者、公共、株主および金融機関と緊密に連携し、必要な投融資を継続すること、また、投融資先の業況を注視しつつ、現状の対応をとることにより、コロナの影響により生じた課題に対して適切に対応していると考える。<br>⇒コロナの影響について継続的にモニタリングしつつ現状の対応を続けるとともに、既存のコンセッション案件を含む料金収受を伴うPFI事業に対し、事業者等からの要請に基づき、必要に応じてリスクマネー供給を検討していく。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>〇ロシア領空閉鎖による国際線（欧州便、サハリン便）への影響としては、福岡・北海道・関空が該当するが、福岡と北海道は既に新型コロナの防疫措置により以前から運休中。関空は、コロナ前と比較して欧州便は減便となっているが、ウクライナ情勢との因果関係は不明。<br>〇物価上昇により建設費等が増加している案件があるが、当該増加分は基本的に公共負担となるため、支援先のCFへの悪影響はみられない。<br>〇その他、エネルギー価格高騰や食糧需給逼迫などによる影響も想定されるが、当機構の支援先への直接的な影響はみられない。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒円安・ウクライナ問題等の影響について継続的にモニタリングしつつ、現状の対応を続けていく。<br>⇒尚、入札前の支援検討中案件において、建設費高騰の要因等により入札辞退による中止や不調となるものが散見され、再入札によりスケジュール遅延につながる等、物価上昇の影響を調整する仕組みが無いことが課題となってきている。 |

| ファンド名 | 経営状況や投資活動への影響 | 影響に対する対応及び今後の課題 |
|---|---|---|
| 官民イノベーションプログラム | 【コロナ】<br>〇新型コロナウイルス感染症が発生してから2年が経過し、「ウィズコロナ」での支援・投資活動が定着しつつあるが、事業計画の遅延、提携業務先の業績不振による協業中断等の影響、海外展開予定の事業展開の中断、治験等の遅延による新規上場時期の延期、投資回収が想定よりも長い時間を要する、といった影響があった。<br>〇影響は投資分野によって異なるが、医療機器系の投資先では、世界的な半導体不足により製品製造ができなくなっているケース、病院への試験機の導入が進まず、開発が遅れているケースがある。また、再生医療、創薬系の投資先では、治験患者募集が進まず、遅れが生じているケースがある。こういった影響により計画に対し進捗が遅れ、EXITの時期を見直すケースも出てくると思われる。<br>〇こうした新規上場時期の延期等の影響により、KPI2（累積損益）の達成が後ろ倒しされる等の影響が少なからず生じている。ファンドによっては、ファンド期限まで10年程度あり、短期的に損益に影響が生じるものの、中長期的には解消されるものと思われる。 | 【コロナ】<br>⇒既に新規投資を完了したファンドについては、既存投資先の成長支援を中心に、①重点支援する投資先の選定、②EXITに向けた企業価値向上のための、民間機関と協調した追加投資の実施、③投資先の協業先探索、などの取組みが行われている。<br>⇒投資先に対しては、キャッシュコントロール等に注意することや助成金・融資の積極的な活用を促している。また、投資先との情報交換を密にし、状況の把握、治験遅延及び上場遅延に伴う資金需要への対応、協調投資先の探索等を実施し、上場準備への影響の軽減を図っている。<br>⇒これらの対応を通じて、コロナ禍にあっても令和3年度に一定数のExitを創出（回収額7億円、投資倍率1.2倍）するなど、新型コロナウィルス感染拡大による負の影響を最小限に留めることはできており、引き続き同様の対応を継続して実施することとしている。投資先企業への各種支援の提供を継続し、投資案件の無事のEXITとともに適切な投資利益の獲得に努めたい。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>〇米国長期金利上昇、ウクライナ問題等世界的な経済への影響により、グロース市場への投資が低調となっており、投資先の新規上場時期の延期等により、KPI2（累積損益）の達成には後ろ倒し等の影響が少なからず出ている。<br>〇半導体等エレクトロニクス部品の供給不足、リードタイムの長期化等により受注は顕著なものの出荷の中断、納入時期遅延に伴うキャッシュフローの不安定化などの影響も出つつある。さらに、提携先の業績悪化に伴う共同開発費等の中断等の状況も一部で起きつつある。<br>〇市況の悪化を受け上場の先送りを選択する企業が複数でてきており、投資回収が想定よりも長い時間を要するといった負の影響が出てきている。同時に、投資先では事業コストが上昇し、加えて宇宙系ベンチャーでは打ち上げ予定が中止される（その資金は回収できない）事例もあり、大きな影響を与えている。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒半導体部品等エレクトロニクス部品の供給不足への対応として、投資先には可能な限りの部品調達の工夫及び出荷先の優先度合調整など提携先との協業への影響が極力少なくなるように生産・出荷の工夫を助言している。<br>⇒上場に関しては、主幹事証券との情報交換を密に行い、投資先の資金調達状況やリターンにどの程度影響があるか把握するようにしている。また上場株式保有先については過去の株価の推移を検証し、リターンが見込めないと判断した先については、売却価格を設定し損を最小限にした上で売却をするということも検討している。<br>⇒ファンドの投資成績への負の影響を可能な限り抑制するため、投資先については現預金残高とバーンレート(1ヶ月あたりに消費されるコスト)の確認、事業への定性的な影響を確認し、状況のタイムリーな把握に努めている。<br>⇒これらの対応を通じて、令和3年度に一定数のExitを創出（回収額7億円、投資倍率1.2倍）するなど、足下の情勢変化による負の影響を最小限に留めることはできており、引き続き同様の対応を継続して実施することとしている。投資先への各種支援の提供を継続し、投資案件の無事のEXITとともに適切な投資利益の獲得に努めたい。 |

| ファンド名 | 経営状況や投資活動への影響 | 影響に対する対応及び今後の課題 |
|---|---|---|
| 海外需要開拓支援機構（CJ機構） | 【コロナ】<br>〇一部投資先について、長引く新型コロナウイルス感染拡大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している。 | 【コロナ】<br>⇒新型コロナウイルス感染拡大による事業見通しの不確実性の高まりに加え、既存の投資ポートフォリオが増加している中、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。<br>⇒新型コロナウイルス感染拡大の影響等によりリスクが高まっていると判断した投資先については、財務基盤強化等の対応策の検討、事業計画変更、減損の見通しや事業継続の妥当性等について随時判断し、必要な支援を講じていく。<br>⇒アフターコロナで世界的に人や物の移動も含めた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。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>〇円安の影響については、投資ファンドの保有資産/保有株は、上場株のように全てがいつでも自由に売却できるものではなく、また、Exit時点での為替により売却価格が決まるため、評価が困難である。<br>〇当機構の投資先にロシアやウクライナの企業は無く、また、ロシアやウクライナを中心にビジネスを展開している投資先も無いことから、現時点において、直接的な影響は見られない。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒円安の影響への対応について、案件検討時/モニタリング時/売却判断時といった各プロセスにおいて、為替リスクも織り込んだ上で、また更に、各投資案件の為替感応度も踏まえた上で、投資・売却等を判断しているものであり、今後も適切に対応していく。<br>⇒ウクライナ問題については、今後どのような影響が生じるか不透明な状況であると思われるため、何らかの影響が見られる場合にはすぐに報告を行うよう社内周知を行い、適時適切な対応が可能な体制・仕組みを構築している。 |
| 耐震・環境不動産形成促進事業 | 【コロナ】<br>〇経営状況については、既存投資物件が順調な稼働状態にあり、現時点ではファンドの経営状況に大きな影響を及ぼすには至っていない。<br>〇投資活動について、実需が大きく落ちこみ回復途上にある商業施設・ホテル、在宅勤務の進展から需要の読みにくいオフィス、リスクの高い開発型などへの支援要請があるなど、コロナ禍の市況の変化でリスクマネーの供給主体としての役割を果たしている。 | 【コロナ】<br>⇒既存の投資案件については大きな影響は見られないため、現時点で特別な措置を行う予定はないが、個別案件のモニタリングに注意を払っていく。<br>⇒機構ではコロナ禍における事業環境の悪化や民間の資金制約の影響を緩和するため、リスクマネー供給を通じて他の民間資金に対する呼び水としての役割（呼び水効果）を果たし、事業資金調達の安定化を通じて耐震・環境不動産普及促進事業の推進を図っていく。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>〇経営状況については、既存投資物件が順調な稼働状態にあり、現時点ではファンドの経営状況に大きな影響を及ぼすには至っていないが、投資予定の開発型案件で建築資材価格の影響を受けて建築計画を変更した例がある。<br>〇投資活動については、大規模金融緩和継続を背景とした不動産価格の高騰が続いている中、円安やウクライナ問題の影響を受けて建築資材費の高騰を通じて、事業としての収益性が低下し、これに伴って投資事業の案件形成が困難となるケースや、案件組成ができても環境性能向上にかけられる資金的余裕が乏しくなるケースが出始めている。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒既存の投資案件については大きな影響は見られないため、現時点で特別な措置を行う予定はないが、個別案件のモニタリングに注意を払っていく。<br>⇒機構では左記のような事業環境の悪化や市況高騰による影響を緩和するため、リスクマネー供給を通じて他の民間資金に対する呼び水としての役割（呼び水効果）を果たし、事業資金調達の安定化を通じて耐震・環境不動産普及促進事業の推進を図っていく。 |

| ファンド名 | 経営状況や投資活動への影響 | 影響に対する対応及び今後の課題 |
|---|---|---|
| 特定投資業務（日本政策投資銀行） | 【コロナ】<br>〇経営状況について、地方の観光・旅館業等を中心に一部企業でコロナ影響が継続している他、コロナに起因する業況悪化を受けて減損に至った案件も存在するものの、2022/3末時点で累積損益は黒字を維持しており、現時点ではファンドの経営状況に大きな影響を及ぼすには至っていない。<br>〇投資活動について、既存の投資領域・ターゲットに変化はないものの、2020年5月に「新型コロナリバイバル成長基盤強化ファンド」を設置し、事業者のコロナ禍からの迅速かつ着実な回復・成長にかかる支援を一層強化しているところ。 | 【コロナ】<br>⇒現時点ではファンドの経営状況に大きな影響は生じていないものの、第七波の影響を含め、コロナ禍の長期化に伴い業績不振先が発生する可能性も踏まえ、引き続き個別企業のモニタリングに注意を払う必要があるものと認識している。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>〇ロシア企業等に直接投融資している案件は無く、ロシア・ウクライナ情勢が特定投資業務に与える直接的な影響は無し。<br>〇他方、業種別に見た場合、運輸・航空業界、エネルギー業界等を中心に燃料費高騰等の間接的な影響が生じているものの、現時点ではファンドの経営状況に大きな影響を及ぼすには至っておらず、投資活動にも特段の影響は認められない。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒現時点ではファンドの経営状況に大きな影響は生じていないものの、影響の長期化に伴い業績不振先が発生する可能性も踏まえ、引き続き個別企業のモニタリングに注意を払う必要があるものと認識している。 |
| 海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN） | 【コロナ】<br>〇2020年度以降の世界各国における新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、既存投資案件において、工事の遅延や運営中の事業の売上減少等が見受けられた。また新規投資案件においては、経済・社会活動の制限措置がとられた影響を受け、海外展開をしようとする日本企業にとっても、現地への渡航の制限や現地駐在職員の帰国を余儀なくされる事態が発生した他、現地の許認可手続き等にも時間を要したため、案件形成に時間を要する傾向にあった。現在は、コロナワクチン接種の進展、経済・社会活動の制限措置の段階的緩和に伴い、そうした影響も緩和されつつある。<br><br>〇機構のポートフォリオ全体のバランスを考慮しながら案件形成に取り組んだ結果、早期の収益化が見込まれる案件の形成も実現しており、投資計画の達成に向け引続き取組んでいく。 | 【コロナ】<br>⇒今後も累積損失の解消に向けて、デジタルや脱炭素といったポストコロナの投資ニーズも踏まえて支援を行い、投資計画額（約140億円）以上の出資を行うとともに、管理案件の増加・多様化に伴うリスク管理体制やガバナンス体制の強化等に努める。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>〇昨今の円安による当機構決算への主な影響は、既存投資案件については、外貨建の営業投資有価証券の評価額の増加のほか、外貨建の配当金等の円換算受取額の増加が挙げられる。また新規投資案件においては円換算の出資額の増加が想定される。事業への主な影響については、外貨による事業運営が大宗であり、現状、為替による事業運営への影響は軽微。<br>〇ウクライナ情勢による世界経済の下押し圧力は強く、地政学リスクの高まりにより民間企業の海外投資意欲の減退が懸念される。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒これまでも為替、金利、インフレ等のマクロ経済の状況を総合的に踏まえつつ、新規案件等の投資決定を行っており、引き続き必要なリスク検討を行った投資を行っていく。<br>⇒当機構は、日本政府の外交政策、対外経済政策との調和をとりつつデジタルや脱炭素といったポストコロナの投資ニーズも踏まえて、潜在的に旺盛な世界のインフラ需要を取り込むべく、引き続き官民一体となって海外インフラ展開に積極的に取り組む。 |

| ファンド名 | 経営状況や投資活動への影響 | 影響に対する対応及び今後の課題 |
|---|---|---|
| 科学技術振興機構（JST） | 【コロナ】<br>○経営状況について、足元及び中長期的な収益確保の状況・見込みへの大きな影響は生じていない。<br>○投資活動について、足元及び中長期的な影響は生じていない。 | 【コロナ】<br>⇒VC・金融機関等の紹介（令和3年度33件）、顧客・パートナー候補の紹介（令和3年度10件）、オンライン展示会出展等を含めた広報活動支援（令和3年度19件）等のハンズオン支援をオンラインを活用しながら継続的に実施。<br>⇒事業進捗・財務状況等のモニタリングを行い投資委員会へ報告するとともに、専門家のアドバイスを受けながら必要なハンズオン支援等を実施している。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>○出資先各社の今年度（令和4年4月～7月）の資金調達は、総額としては昨年度（令和3年4月～令和4年3月）と同水準で堅調に進んでいる。<br>○個社で見ると、大型の資金調達を成功させる出資先がある一方で、資金調達に苦戦する出資先も散見され、出資先によっては昨年度と比べて資金調達環境が厳しくなりつつある実感。<br>○ロシアでの事業活動を計画していた既存出資先は、事業計画の変更を余儀なくされている。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒各社の状況に応じたハンズオン支援（協業・資金調達先の紹介、広報支援等）を実施している。<br>⇒事業進捗・財務状況等のモニタリングを行い投資委員会へ報告するとともに、専門家のアドバイスを受けながら必要なハンズオン支援等を実施している。 |
| 海外通信・放送・郵便事業支援機構（JICT） | 【コロナ】<br>○足下、既存の投資案件については、一部の案件において営業活動への影響やそれに伴う売上の減少等の影響が認められる。一部の例として、海底ケーブルの対面販売機会の減少、顧客企業の設備投資に対する慎重姿勢の高まり、広告市場の縮小及び番組制作の遅延等が挙げられる。<br>○上記の影響により、当面、投資案件におけるスケジュールの遅延や特定の市場縮小によるセールスの落ち込みといった影響は一定程度生じ得ると想定されるものの、海外出張含め対面での交渉の機会も以前よりは増加するなどしており、今後の状況の改善が期待される。 | 【コロナ】<br>⇒株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構法に基づいた同法施行後5年の法令見直しにより、①ハードインフラの整備を伴わない ICT サービスへの支援、②ファンドへのLP投資が可能となった。<br>⇒従来以上に、技術的・専門的な知見が必要となることから、外部の知見を有効に活用するため、本年度を「エコシステム集中構築年」と位置づけ、エコシステム構築の専門担当者の配置等を行うとともに、内外の産学官の関係団体・関係企業との組織的・人的ネットワークの強化に取り組んでいく。<br>⇒社内においては、テレワークを積極的に推進しつつ、政府・自治体の方針を踏まえ、適切な目標設定を行うなどしているところ。また、業務推進を図るべく、働き方改革と社内コミュニケーション・協働態勢の維持・強化を推進中であり、今後も感染状況の変化に柔軟に対応しつつ、業務に取り組んでいく。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>○地政学的な環境変化が生じている中、一部の既存の投資案件については、地政学リスクの影響が認められる。<br>○一方で、同環境下においては、我が国事業者が、海外においてICT・デジタル技術を活用した事業運営を行うとともに、その収益性の向上を図ることが一層重要になっており、当社による支援の必要性は一層高まっていると認識。<br>○為替益を主因としてその他有価証券差額金が大幅に増加していること等から、純資産比率は改善しており、資産の健全性は引き続き保たれている。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒為替益の増加を踏まえた財務健全性向上と投資余力の拡大を踏まえ、市況変動に十分留意しつつ、支援範囲拡大に伴う案件の増加・多様化に着実に対応していく。また、案件全体を対象としたポートフォリオ管理とリスク分析の強化に一層留意しつつ、案件ソーシング手法の見直しと推進態勢の強化を図っていく。<br>　具体的には、ポートフォリオ全体を俯瞰したソーシング活動能力の向上のために、担当ポストの新設・採用を行ったほか、海外ネットワークの直接活用能力の向上のために、NYでの金融・投資業務の知見とフィンテックに造詣の深い社外取締役を採用したところ。 |
| 地域脱炭素投資促進ファンド事業（グリーンファンド） | 【コロナ】<br>○足元の状況は、直接的な影響は受けていない。今後の中長期的な収益確保については、投資ポートフォリオがコロナの影響を受けてくると、収支状況に影響を及ぼすことが考えられる。<br>○新規投資活動は、コロナの影響で対面・現地視察・各種集会に制限がかかっている。また、投資済案件も事業の進捗状況や市況の変化により影響がでている案件もある。 | 【コロナ】<br>⇒モニタリング担当において出資決定している事業者に随時ヒアリングを実施することで事業進行に問題がないか等適宜フォローを実施している。また、週に1度定例会議を実施し、課題点の洗い出しと解決方法について議論しており、問題ないと評価している。適宜フォローする体制を維持し、引き続き継続して事業者支援を実施していく。 |
| | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>○円安・ウクライナ問題等に起因した原燃料価格及び光熱費等の高騰により、事業計画の見直しが必要となるプロジェクトも出ている。<br>○今後、更なる原燃料価格の高騰が続く場合は、ファンドが投資するプロジェクトの事業採算悪化と、それに伴うファンドの収益への影響が懸念される。 | 【現下の情勢（円安・ウクライナ等）】<br>⇒同上。 |

## KPI進捗状況の検証

別紙5

（一社）環境不動産普及促進機構

| KPI | 単位 | R4/3（実績） | R4/3（MS） | 検証 | 達成／未達の詳細 | 次回MSやKPIの達成に向けて想定される課題とその対応方針 | 次回MS（−） | KPI（R5/3） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1－1 政策目的 | | | | | | | | |
| 指標①：<br>出資案件の1年あたりのCO2削減量の合計値 | t−CO2／年 | 13,151 | 11,818 | 達成 | KPI設定時は、出資実行案件のCO2削減量の実績値･見込値、今後の出資実行見込額を基に目標を設定したところ、これまで当初想定通りの結果を得ることができており、マイルストーンでの計画値を達成した。 | 機構が出資することでそれまで予定していなかった環境面での改修もあわせて実施するといった、本事業が省エネ改修実施の直接的契機となる事例や、本事業による出資を受けることで投資家への積極的な環境投資のアピールに繋がる事例も増加するなど、政策目的の達成に向けた本事業の波及効果が着実に高まりつつあり、本事業によるリスクマネー供給を通じてKPI達成を図っていく方針。 | − | 14,000 |
| 1－2 エコシステム | | | | | | | | |
| 民間企業との連携 | 社 | 54 | 54 | 達成 | KPI設定時は、出資実行案件の関係事業者数（FM･AM、民間出融資事業者）の合計数（FMとAMを兼ねる事業者や過去の案件で既に連携したことのある事業者の重複は排除して算出）の実績値を基に目標を設定したところ、これまで当初想定通りの結果を得ることができており、マイルストーンでの計画値を達成した。 | 連携先について、大手機関のみならず、地方銀行や地銀系ファンド会社、中堅デベロッパー等のESGへの関心の高い事業会社にも広がりつつあり、リスクマネー供給を通じた民間企業との連携を進めていく方針。 | − | 60 |
| 1－3 呼び水 | | | | | | | | |
| 出融資の合計 | 倍 | 9.9 | 6.0 | 達成 | KPI設定時は、出資実行額(国費)に対して誘発された民間出融資額の倍率の実績値、出資実行額及び出資実行見込額並びに誘発された民間出融資額の出資額･融資額の比率の実績値を基に目標を設定したところ、これまで当初想定通りの結果を得ることができており、マイルストーンでの計画値を達成した。 | 地域再生･活性化に資するまちづくり及び地球温暖化対策を推進するため、民間投資の「呼び水」となるリスクマネーの供給を適時に行うことで、KPIの達成を図っていく方針。 | − | 5.3 |
| 内出資のみ | 倍 | 5.0 | 2.5 | 達成 | | | − | 2.1 |
| （参考）誘発額 | 億円 | 2,292 | 1,884 | − | | | − | 2,000 |
| 内出資額 | 億円 | 717 | 588 | − | | | − | 625 |
| （参考）実出融資額 | 億円 | 232 | 313 | − | | | − | 380 |
| 内実出資額 | 億円 | 143 | 231 | − | | | − | 298 |
| 2 累積損益 | 億円 | 68 | 23 | 達成 | KPI設定時は、今後の出資実行見込額、出資実行案件の投資リターン見込額、経費（人件費、業務委託費等）見込額等を基に目標を設定したところ、これまで当初想定以上の結果を得ることができており、マイルストーンでの計画値を達成した。実績が上振れした理由は、令和元年度に売却した案件が、投資想定時に見込まれた収益性を上回る評価額となったためである。 | KPIについては達成済であるが、外部委託の活用等により効率的な事業実施に努めていく方針。 | − | 23 |

# KPI進捗状況の検証

別紙5

科学技術振興機構

| KPI | 単位 | R4/3（実績） | R4/3（MS） | 検証 | 達成／未達の詳細 | 次回MSやKPIの達成に向けて想定される課題とその対応方針 | 次回MS（R7/3） | KPI（R24/3） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1－1　政策目的 | | | | | | | | |
| 指標①　:出資先企業売上高の合計 | 億円 | 30 | 21 | 達成 | KPI設定時は、出資先各企業の年間売上高成長率8%（KPI設定時までの実績基準）で達成を見込んでいたところ、各社が順調に事業を拡大し概ね当初の想定通りの結果を得た上、一部の出資先企業は想定以上に売上高を増大したことから、マイルストーンでの計画値を達成した。 | 既存のKPI/MSは、JSTの出資可能残高と1社あたりの平均出資額より2020年の出資完了を想定し設定したものだったが、 追加の予算措置により継続して出資が可能となったためKPIを修正する。（以下KPI/MSも同様）<br>今回は、想定以上に出資先企業が売上高を拡大しMSを達成できたが、昨今の不安定な経済状況を鑑みると、継続して各企業が事業を拡大していくためには不断の経営努力が必要であり、当機構も経営方針に関する助言や業務提携先の紹介等、引き続き丁寧なハンズオン支援を実施していく。 | 39 | 73 |
| 指標②　:出資先企業役職員数の合計 | 人 | 820 | 510 | 達成 | KPI設定時は、出資先各企業の年間の役職員数の増加が1.5人（KPI設定時までの実績基準）で達成を見込んでいたところ、各社が順調に事業を拡大し概ね当初の想定通りの結果を得た上、一部の出資先企業は想定以上に役職員数を増加したことから、マイルストーンでの計画値を達成した。 | 今回は、想定以上に出資先企業が役職員数を拡大しMSを達成できたが、昨今の不安定な経済状況を鑑みると、継続して各企業が事業を拡大していくためには不断の経営努力が必要であり、当機構も経営方針に関する助言や業務提携先の紹介等、引き続き丁寧なハンズオン支援を実施していく。 | 1000 | 1500 |
| 1－2　エコシステム | | | | | | | | |
| 民間企業との連携 | 社 | 390 | 279 | 達成 | KPI設定時は、出資先企業一社当たりの民間企業との連携数累計が8.7社（KPI設定時までの実績基準）で達成を見込んでいたところ、ベンチャーキャピタル等との協調出資による経営支援の数が想定以上に拡大したことから、マイルストーンでの計画値を達成した。 | 今回は、ベンチャーキャピタル等との協調出資による経営支援の数が想定以上に拡大しMSを達成できたが、昨今の不安定な経済状況により今後ベンチャーキャピタル出資規模は縮小することも想定されるため、当機構はこれまで以上にベンチャーキャピタル等民間企業とのネットワークを充実させ、適時適切な連携を図るための体制を構築する。 | 456 | 660 |
| 1－3　呼び水 | | | | | | | | |
| 出融資の合計 | 倍 | 20.0 | 10.8 | 達成 | 2018年の呼び水効果9.8倍を出資完了予定だった2020年まで維持し、以降は1社あたり0.6億円/年増加を想定しKPIを設定したところ、各出資先企業が順調に事業を拡大し、想定以上に民間ベンチャーキャピタル等からの出資が得られたことから、マイルストーンでの計画値を達成した。 | 今回は、想定以上に民間ベンチャーキャピタル等からの出資が得られたことから、マイルストーンでの計画値を達成できたが、昨今の不安定な経済状況により今後ベンチャーキャピタル出資規模は縮小することも想定されるため、当機構は各ベンチャーキャピタル等の出融資ターゲットを見定め適切な案件の紹介等を行うことで、引き続き民間企業の出融資誘発を図る。 | 18.6 | 18.6 |
| 内出資のみ | 倍 | 19.8 | 10.6 | 達成 | | | 18.4 | 18.5 |
| （参考）誘発額 | 億円 | 521.9 | 269 | 達成 | | | 623 | 949 |
| 内出資額 | 億円 | 516.9 | 264 | 達成 | | | 618 | 944 |
| （参考）実出融資額 | 億円 | 26 | 25 | 達成 | | | 33.5 | 51 |
| 内実出資額 | 億円 | 26 | 25 | 達成 | | | 33.5 | 51 |
| 2　　累積損益 | 億円 | ▲ 0.2 | ▲ 4 | 達成 | KPI設定時は、出資先各企業が出資後12年でのEXITし出資額を回収していくことを想定していたが、その後2社が想定よりも早くEXITし、投資元本を除き3.8億円のEXIT益を計上したことから、マイルストーンでの計画値を達成した。 | 今回は、一部の出資先企業が想定よりも早くEXITしその利益を得られたことから、マイルストーンでの計画値を達成できたが、引き続き当機構は取締役会への参加等を通して経営状況を把握し、経営方針に関する助言や業務提携先の紹介等丁寧なハンズオン支援を実施することで、適切なEXITに向けた支援を行う。 | ▲ 1 | 0 |

# KPIの修正について

別紙5
科学技術振興機構

● 前回幹事会資料におけるKPI及び各マイルストーン

| | | | | R7/3 (MS) | R10/3 (MS) | R13/3 (MS) | R15/3 (KPI) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KPI 1-1 | 政策目的 | 出資先企業売上高の合計 | (億) | 27 | 32 | 32 | 32 |
| | | 出資先企業役職員数の合計 | (人) | 620 | 660 | 660 | 660 |
| KPI 1-2 | 民間企業との連携 | | (社) | 302 | 310 | 310 | 310 |
| KPI 1-3 | 呼び水 | 倍率(出融資の合計) | (倍) | 12.3 | 12.4 | 12.4 | 12.4 |
| | | 出資のみ | (倍) | 12.1 | 12.2 | 12.2 | 12.2 |
| | | 誘発額(出融資の合計) | (億円) | 307 | 310 | 310 | 310 |
| | | 出資のみ | (億円) | 302 | 305 | 305 | 305 |
| KPI 2 | 累積損益 | | (億円) | ▲ 5 | ▲ 4 | ▲ 1 | 0 |

● 修正後のKPI及び各マイルストーン

| | | | | R7/3 (MS) | R10/3 (MS) | R13/3 (MS) | R24/3 (KPI) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KPI 1-1 | 政策目的 | 出資先企業売上高の合計 | (億) | 39 | 50 | 59 | 73 |
| | | 出資先企業役職員数の合計 | (人) | 1000 | 1150 | 1290 | 1500 |
| KPI 1-2 | エコシステム | 民間企業との連携 | (社) | 456 | 520 | 577 | 660 |
| KPI 1-3 | 呼び水 | 倍率(出融資の合計) | (倍) | 18.6 | 17.6 | 16.6 | 18.6 |
| | | 出資のみ | (倍) | 18.4 | 17.5 | 16.5 | 18.5 |
| | | 誘発額(出融資の合計) | (億円) | 623 | 721 | 806 | 949 |
| | | 出資のみ | (億円) | 618 | 716 | 801 | 944 |
| KPI 2 | 累積損益 | | (億円) | ▲ 1 | ▲ 0 | ▲ 0 | 0 |

● 修正の理由等

| | | 上記修正の理由及び修正後の各値の考え方 |
|---|---|---|
| KPI 1-1 | 政策目的 | ・既存のKPIは、KPI設定時の出資可能残高より令和14年度のEXIT完了を想定し設定したが、追加の予算措置により更なる出資が可能となったため、令和23年度のEXIT完了を想定してKPIを修正する。(以下KPI同様)<br>・出資先がEXITまたは破綻等に至るまでの期間として想定される出資後10年の間、実績をもとに、1社あたりの年間売上成長率8%、1社あたりの役職員数増加数1.5人/年として設定する。 |
| KPI 1-2 | エコシステム | ・連携の形式として、大学のシーズをもとにしたベンチャー企業への出資(大学との連携)や、ベンチャーキャピタル等との協調出融資による経営支援等を想定する。<br>・破綻やEXIT前の出資先企業が、2年に一度のペースで民間企業等1社と連携する設定とする。 |
| KPI 1-3 | 呼び水 | ・実績をもとに、1社あたりに誘発される民間出資額を0.9億円/年として設定する。<br>・実績をもとに、民間融資の誘発は見込み難いと考え、民間融資額は現状維持として設定する。 |
| KPI 2 | 累積損益 | ・事業の実施方針に基づき、EXIT完了時(令和23年度を想定)までに、投資元本、及び運営経費を全額回収する計画とする。 |

## KPI進捗状況の検証

別紙5

（株）農林漁業成長産業化支援機構

| KPI | 単位 | R4/3（実績） | R4/3（計画） | 検証 | 達成／未達の詳細 | 次回MSやKPIの達成に向けて想定される課題とその対応方針 | 次回MS（R5/3） | KPI（R8/3） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1－1　政策目的 | | | | | | | | |
| 指標①　：雇用の創出 | （人） | 2426 | 2020 | － | － | － | 2050 | 2120 |
| 1－2　エコシステム | | | | | | | | |
| 投資人材の育成 | （人） | 133 | 133 | － | － | － | 133 | 133 |
| 1－3　呼び水 | | | | | | | | |
| 出融資の合計 | （倍） | 3.1 | 3.1 | － | － | － | 3.1 | 3.1 |
| 内出資のみ | （倍） | 3.5 | 3.4 | － | | | 3.4 | 3.4 |
| （参考）誘発額 | （億円） | 549 | 581 | － | | | 581 | 581 |
| 内出資額 | （億円） | 549 | 581 | － | | | 581 | 581 |
| （参考）実出融資額 | （億円） | 176 | 190 | － | | | 190 | 190 |
| 内実出資額 | （億円） | 156 | 171 | － | | | 171 | 171 |
| 2　累積損益 | （億円） | ▲141 | ▲122 | 未達 | KPI設定時は、令和2年5月に公表した改善計画に基づいて、2021年度末における累積損益を▲122億円という形で達成を見込んでいたところ、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等から、累積損益が計画未達となった。 | 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。<br>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。 | ▲131 | ▲120 |

注記：上記はマイルストーンの到来時期（R4年度末）ではなく、途中経過の数値であるため、達成／未達成の評価及びその分析並びに課題等についての記載は無い。ただし、「2累積損益」については、「損失を最小化するための改善計画」に基づく計画値に対し令和3年度末の実績値が未達となったことから、検証を行った。

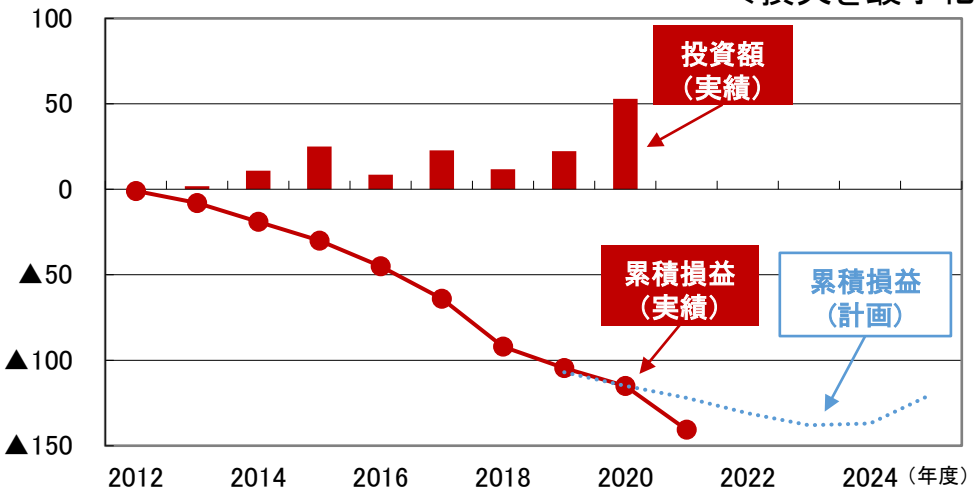
# 1　損失を最小化するための改善計画の進捗状況（株）農林漁業成長産業化支援機構

○ 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。

# KPI進捗状況の検証

別紙5

（株）海外需要開拓支援機構

| KPI | 単位 | R4/3（実績） | R4/3（計画） | 検証 | 達成／未達の詳細 | 次回MSやKPIの達成に向けて想定される課題とその対応方針 | 次回MS（R6/3） | KPI（R16/3） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1－1　政策目的 | | | | | | | | |
| 指標①　：<br>機構の投資により海外展開等を行った企業数 | 件 | 4,795 | 3537 | － | － | － | 4,537 | 8,037 |
| 1－2　エコシステム | | | | | | | | |
| 民間企業との連携 | 社 | 57 | 20 | － | － | － | 30 | 65 |
| 1－3　呼び水 | | | | | | | | |
| 出融資の合計 | 倍 | 1.9 | 1.5 | － | － | － | 1.4 | 1.3 |
| 内出資のみ | 倍 | 1.4 | 1.3 | － | | | 1.3 | 1.2 |
| （参考）誘発額 | 億円 | 2,232 | 1,861 | － | | | 2,189 | 2,951 |
| 内出資額 | 億円 | 1,596 | 1,575 | － | | | 1,903 | 2,665 |
| （参考）実出融資額 | 億円 | 1,184 | 1,206 | － | | | 1,534 | 2,296 |
| 内実出資額 | 億円 | 1,161 | 1,183 | － | | | 1,511 | 2,273 |
| 2　累積損益 | 億円 | ▲ 309 | ▲ 257 | 未達 | 2021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（▲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年度末の累積損益が、改善計画における累積損益計画額に対して未達となったことを受けて、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）といった観点から、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。 | ▲ 298 | 148 |

注記：上記はマイルストーンの到来時期（R5年度末）ではなく、途中経過の数値であるため、達成／未達成の評価及びその分析並びに課題等についての記載は無い。ただし、「2累積損益」については、「改革工程表2020を踏まえた改善計画」に基づく計画値に対し令和3年度末の実績値が未達となったことから、検証を行った。

# 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)。

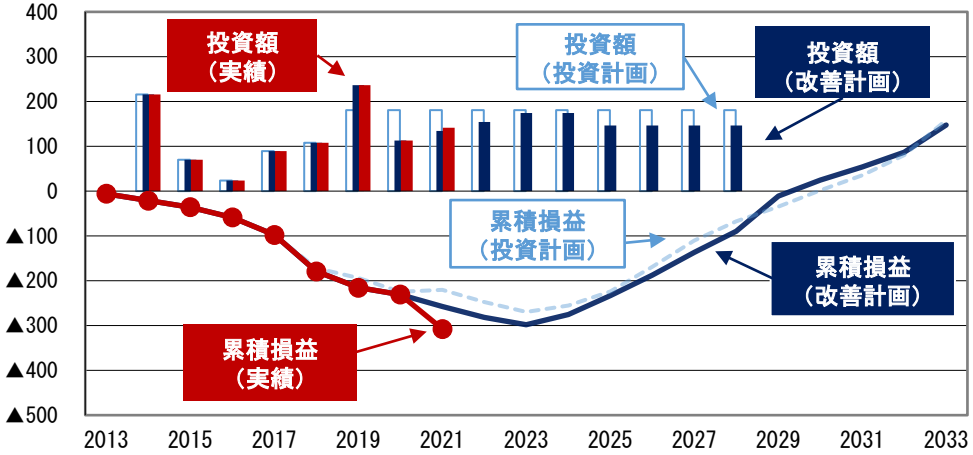
（※） 改革工程表2020では、「各官民ファンド及び監督官庁は…前年度までに策定・公表された数値目標・計画と実績との乖離を検証し、乖離が認められる場合には改善目標・計画を策定・公表」すると記載。

（※） 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。

## KPI進捗状況の検証

別紙5

株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構

| KPI | 単位 | R4/3（実績） | R4/3（計画） | 検証 | 達成／未達の詳細 | 次回MSやKPIの達成に向けて想定される課題とその対応方針 | 次回MS（R7/3） | KPI（R18/3） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1－1　政策目的 | | | | | | | | |
| 指標①　：日本企業が海外にて行うICT事業への投資額 | 億円 | 717 | 399 | － | － | － | 901 | 1,119 |
| 1－2　エコシステム | | | | | | | | |
| 民間企業との連携 | 社 | 17 | 14 | － | － | － | 20 | 26 |
| 1－3　呼び水 | | | | | | | | |
| 出融資の合計 | 倍 | 5.4 | 4.1 | － | － | － | 4.5 | 3.9 |
| 内出資のみ | 倍 | 5.7 | 4.0 | － | | | 4.7 | 3.9 |
| （参考）誘発額 | 億円 | 3,898 | 1,623 | － | | | 4,086 | 4,304 |
| 内出資額 | 億円 | 3,611 | 1,452 | － | | | 3,799 | 4,017 |
| （参考）実出融資額 | 億円 | 717 | 399 | － | | | 901 | 1,119 |
| 内実出資額 | 億円 | 632 | 363.78 | － | | | 818 | 1,035 |
| 2　累積損益 | 億円 | ▲ 112 | ▲ 82 | 未達 | KPI設定時は、改革工程表2018を踏まえた投資計画に基づいて、2021年度末における累積損益を▲82億円という形で達成を見込んでいたところ、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累積損益が計画未達となった。 | 2022年5月に策定・公表した改革工程表2021を踏まえた改善計画に基づき、累積損益の計画達成に取り組む。<br>改善計画の実現を確実なものとし、また、JICT法施行後5年の見直しを踏まえた支援基準の改正による支援対象範囲の拡大に対応するため、社内の人的リソースを有効に活用するとともに、社外の多様な関係者とのエコシステムの構築・強化に取り組んでいく。 | ▲ 190 | 116 |

注記：上記はマイルストーンの到来時期（R6年度末）ではなく、途中経過の数値であるため、達成／未達成の評価及びその分析並びに課題等についての記載は無い。なお、「2累積損益」については、「改革工程表2021 を踏まえた改善計画」の策定（2022年5月）に伴い、累積損益の計画値に変更があったことを踏まえて当該部が記載されている。

# KPIの修正について

別紙5
（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構

● 前回幹事会資料におけるKPI及び各マイルストーン

| | | | | R7/3（MS） | R12/3（MS） | R17/3（MS） | R18/3（KPI） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KPI 1-1 | 政策目的 | 日本企業が海外にて行うICT事業への投資額 | （億） | 552 | 726 | 734 | 734 |
| KPI 1-2 | エコシステム | 民間企業との連携 | （社） | 20 | 26 | 26 | 26 |
| KPI 1-3 | 呼び水 | 倍率（出融資の合計） | （倍） | 3.2 | 2.7 | 2.7 | 2.7 |
| | | 出資のみ | （倍） | 3.1 | 2.6 | 2.6 | 2.6 |
| | | 誘発額（出融資の合計） | （億円） | 1,776 | 1,950 | 1,958 | 1,958 |
| | | 出資のみ | （億円） | 1,605 | 1,779 | 1,787 | 1,787 |
| KPI 2 | 累積損益 | | （億円） | ▲131 | ▲25 | 42 | 55 |

● 修正後のKPI及び各マイルストーン

| | | | | R7/3（MS） | R12/3（MS） | R17/3（MS） | R18/3（KPI） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| KPI 1-1 | 政策目的 | 日本企業が海外にて行うICT事業等への投資額 | （億） | 901 | 1,107 | 1,119 | 1,119 |
| KPI 1-2 | エコシステム | 民間企業との連携 | （社） | 20 | 26 | 26 | 26 |
| KPI 1-3 | 呼び水 | 倍率（出融資の合計） | （倍） | 4.5 | 3.9 | 3.9 | 3.9 |
| | | 出資のみ | （倍） | 4.7 | 3.9 | 3.9 | 3.9 |
| | | 誘発額（出融資の合計） | （億円） | 4,086 | 4,292 | 4,304 | 4,304 |
| | | 出資のみ | （億円） | 3,799 | 4,005 | 4,017 | 4,017 |
| KPI 2 | 累積損益 | | （億円） | ▲190 | ▲98 | 98 | 116 |

● 修正の理由等

| | | 上記修正の理由及び修正後の各値の考え方 |
|---|---|---|
| KPI 1-1 | 政策目的 | 2022年2月の支援基準の改正に伴いファンドへのLP出資を開始したことを踏まえ、KPIを「日本企業が海外にて行うICT事業等への投資額」に修正した。<br>改革工程表2018を踏まえた投資計画の改善計画を2022年5月に策定したため、改善計画における各値への修正を行った。 |
| KPI 1-2 | エコシステム | ― |
| KPI 1-3 | 呼び水 | 改革工程表2018を踏まえた投資計画の改善計画を2022年5月に策定したため、改善計画における各値への修正を行った。 |
| KPI 2 | 累積損益 | 改革工程表2018を踏まえた投資計画の改善計画を2022年5月に策定したため、改善計画における各値への修正を行った。 |

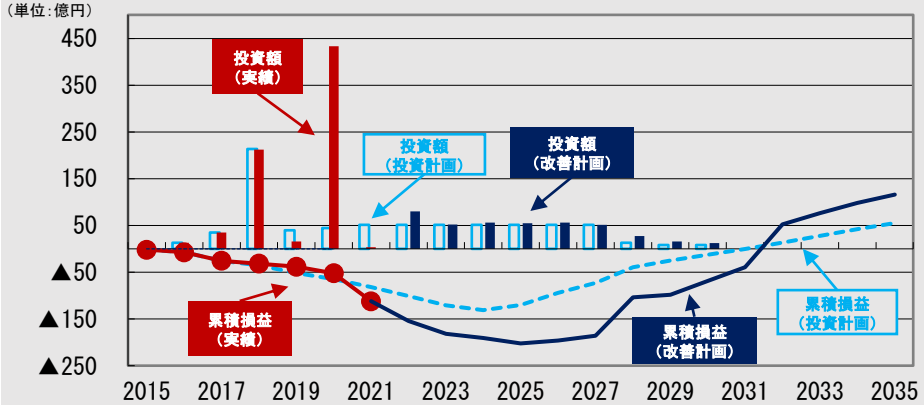
# 改革工程表2021を踏まえた改善計画

（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）

| （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・育成強化の為の人事制度改革など、社内態勢の強化を実施した。

# 株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構支援基準の一部改正について

- JICT法（附則第４条）に定める同法の施行状況に関する検討の結果を踏まえ、JICTの支援基準（平成27年総務省告示第412号）について、**令和４年２月14日付けにて一部改正**を実施。

**【参考】 株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構法（平成27年法律第35号）（抄）**
附則第四条　政府は、この法律の施行後五年を目途として、この法律の施行の状況について検討を加え、その結果に基づいて必要な措置を講ずるものとする。

- これにより、新たに**ハードインフラ整備を伴わない事業（ICTサービス事業）に対する支援**や**民間VCファンドなどへのLP出資**が可能となり、大企業のみならず中堅・中小・地方企業に対しても海外展開支援を行うための体制が整い、国際市場に挑戦する我が国企業の裾野が広がることが期待される。

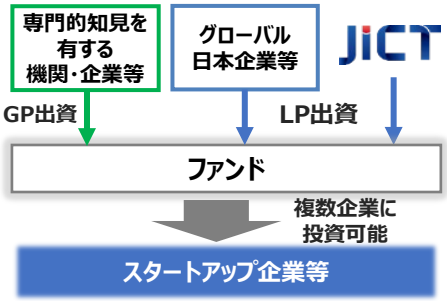
※「LP出資」： 有限責任出資を指し、ファンド運営に対して自らの出資額を限度として責任を負う。それに対し、「GP出資」を行う投資家は無限責任を負う。

**従来の支援対象**

通信・放送・郵便に係る**インフラの整備及びその運営若しくは維持管理**又はこれらと当該インフラを活用したＩＣＴサービス若しくは放送コンテンツの提供等を**パッケージで行おうとするもの**であること。

ICTサービスの例

ファンド投資スキームの例




**告示改正後の支援対象**

次に掲げる事業のいずれかを行おうとするものであること。

従来の支援対象

**ア　海外において行われる通信・放送・郵便事業**であって、
・通信・放送・郵便に係る**インフラの整備及びその運営若しくは維持管理**を行うもの

**・ICTサービスを提供するもの**（ハードインフラ整備を伴わないICTサービス事業への支援）

**イ　海外において行われる通信・放送・郵便事業を支援する事業**（JICTから外部のファンドに対する投資等）

# （別紙6）KPI1-1（固有の政策目的）の進捗状況 （令和4年3月末時点）

別紙６

| 官民ファンド名 | 政策目的に関する指標 | 単 位 | SDGs (※1) | 実 績 | 今回のMS | 検証 | 次回のMS | | KPI | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 産業革新投資機構 | 認可ファンドによる累積投資件数 | 件 | 9 | 256 | － | － | (R6/3) | 30 | (R16/3) | 30 |
| INCJ | ベンチャー企業への投資数 | 件 | 9 | 116 | － | － | (R7/3) | 115 | (R7/3) | 115 |
| 中小企業基盤整備機構 | ファンドへの出資数（再生ファンドを除く） | 件 | 8,9 | 266 | － | － | (R5/3) | 263 | (R11/3) | 323 |
| 地域経済活性化支援機構 | ノウハウ移転の進展などにより、ファンドを共同運営する地域金融機関等への持分譲渡等を行った件数 | 件 | 8 (3) | 14 | － | － | (R6/3) | 26 | (R13/3) | 36 |
| | 新型コロナウイルス感染症等の影響により経営環境が悪化した支援事業者のP/LやB/Sの改善に貢献できた割合 | % | 8 (3) | 80 | － | － | (R6/3) | 80 | (R13/3) | 80 |
| 農林漁業成長産業化支援機構 | 雇用の創出 | 人 | 8 | 2,426 | － | － | (R5/3) | 2,050 | (R8/3) | 2,120 |
| 民間資金等活用事業推進機構 | 機構による関与の結果、PFI事業に参加した企業の数 | 社 | 11 | 189 | － | － | (R5/3) | 200 | (R10/3) | 200 |
| 官民イノベーションプログラム | 各案件の投資決定に際し、官民ファンドとして積極的にリードをとっているか | 件 | 9 (5) | 158 | － | － | (R6/3) | 189 | (R17/3) | 213 |
| | 各投資案件についての協調投資件数 | 件 | 9 (5) | 782 | － | － | (R6/3) | 841 | (R17/3) | 1,225 |
| 海外需要開拓支援機構 | 機構の投資により海外展開等を行った企業数 | 件 | 4,8,11,12,14,15,17 | 4,795 | － | － | (R6/3) | 4,537 | (R16/3) | 8,037 |
| 耐震・環境不動産形成促進事業 | 出資案件の１年当たりのCO2の削減量の合計値（※2） | t-CO2/年 | 7,11,13 | 13,151 | 11,818 | 達成 | (-) | － | (R5/3) | 14,000 |
| 特定投資業務（日本政策投資銀行） | 地域活性化案件数（※3） | 件 | 11,17 | 46 | － | － | (R6/3) | 75 | (R13/3) | 95 |
| | 競争力強化案件数（※4） | 件 | 9,17 | 69 | － | － | (R6/3) | 81 | (R13/3) | 101 |
| 海外交通・都市開発事業支援機構 | 支援事業へ参画する民間企業数 | 社 | 8,9,11,17 | 66 | － | － | (R6/3) | 87 | (R17/3) | 197 |
| 科学技術振興機構 | 出資先企業売上高の合計 | 億円 | 2,3,7,8,9,10,11,13,15 | 30 | 21 | 達成 | (R7/3) | 39 | (R24/3) | 73 |
| | 出資先企業役職員数の合計 | 人 | | 820 | 510 | 達成 | (R7/3) | 1,000 | (R24/3) | 1,500 |
| 海外通信・放送・郵便事業支援機構 | 日本企業が海外にて行うICT事業への投資額 | 億円 | 9 | 717 | － | － | (R7/3) | 901 | (R18/3) | 1,119 |
| 地域脱炭素投資促進ファンド事業（※5） | 年間CO2削減量の合計値（※2） | t-CO2/年 | 7,13 | 968,581 | － | － | (R6/3) | 1,465,258 | (R23/3) | 30,367,191 |

注） 各年度の計数は、当該官民ファンドの設置日からの累積値である。

※1 ()内の数字は、ターゲットの番号を指す。（詳細は別紙11「（参考）SDGs目標」の資料を参照。）

※2「耐震・環境不動産形成促進事業」の指標における「CO2の削減量」とは「建築物省エネルギー法で定める省エネ基準と比較したCO2削減量」のことであり、「地域脱炭素投資促進ファンド事業」の指標における「CO2削減量」とは「再生可能エネルギー等の導入により削減されるCO2排出量」のことである。

※3「地域活性化案件」とは、我が国の事業者が、未活用の経営資源を有効に活用し、新事業開拓や異業種連携等を通じた経営の革新を行うことにより、その生産性・収益性の向上を目指して行う事業活動であり、地域経済の自立的発展に資する地域の特性を生かした事業活動の活性化に資する案件。（(株)日本政策投資銀行法附則第二条の十二）

※4「競争力強化案件」とは、我が国の事業者が、未活用の経営資源を有効に活用し、新事業開拓や異業種連携等を通じた経営の革新を行うことにより、その生産性・収益性の向上を目指して行う事業活動であり、我が国の経済社会の活力の向上及び持続的発展に資する我が国の企業の競争力強化に資する案件のうち地域活性化案件を除くもの。（(株)日本政策投資銀行法附則第二条の十二）

※5「地域脱炭素投資促進ファンド事業」の将来の計画値は、現在の予算規模で新規の出資を継続すると仮定した上で算出したもの。

# （別紙7）KPI1-2（エコシステムへの貢献）の進捗状況 （令和4年3月末時点）　別紙7

(1) 投資人材の育成（単位：人）

| 官民ファンド名 | | 実 績 | 今回のMS | 検証 | 次回のMS | KPI |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 中小企業基盤整備機構 | | 134 | － | － | (R5/3) 128 | (R11/3) 164 |
| | 1年以上の育成 | 70 | － | － | 70 | 88 |
| | 経験が浅い者の育成 | 64 | － | － | 58 | 76 |
| 地域経済活性化支援機構 | | 362 | － | － | (R6/3) 427 | (R13/3) 494 |
| | 1年以上の育成 | 205 | － | － | 252 | 298 |
| | 経験が浅い者の育成 | 157 | － | － | 175 | 196 |
| 農林漁業成長産業化支援機構 | | 133 | － | － | (R5/3) 133 | (R8/3) 133 |
| | 1年以上の育成 | 72 | － | － | 72 | 72 |
| | 経験が浅い者の育成 | 61 | － | － | 61 | 61 |
| 民間資金等活用事業推進機構 | | 75 | － | － | (R5/3) 79 | (R10/3) 99 |
| | 1年以上の育成 | 36 | － | － | 38 | 48 |
| | 経験が浅い者の育成 | 39 | － | － | 41 | 51 |

注1） 各年度の計数は、当該官民ファンドの設置日からの累積値である。
注2） 「1年以上の育成」は、当該官民ファンドに1年以上在籍した投資従事者（投資業務に関連性の低い庶務担当や経理担当の職員は除く）の数。
注3） 「経験が浅い者の育成」は、投資業務の経験が1年未満の者を6ヶ月以上受け入れた場合を対象としている。

(2) 民間企業との連携（単位：社）

| 官民ファンド名 | 実 績 | 今回のMS | 検証 | 次回のMS | KPI |
|---|---|---|---|---|---|
| 産業革新投資機構 | 2039 | － | － | (R6/3) 217 | (R16/3) 246 |
| INCJ | 621 | － | － | (R7/3) 617 | (R7/3) 617 |
| 官民イノベーションプログラム | 587 | － | － | (R6/3) 631 | (R17/3) 882 |
| 海外需要開拓支援機構 | 57 | － | － | (R6/3) 30 | (R16/3) 65 |
| 耐震・環境不動産形成促進事業 | 54 | 54 | 達成 | (-) － | (R5/3) 60 |
| 特定投資業務（日本政策投資銀行） | 438 | － | － | (R6/3) 508 | (R13/3) 608 |
| 海外交通・都市開発事業支援機構 | 45 | － | － | (R6/3) 78 | (R17/3) 188 |
| 科学技術振興機構 | 390 | 279 | 達成 | (R7/3) 456 | (R24/3) 660 |
| 海外通信・放送・郵便事業支援機構 | 17 | － | － | (R7/3) 20 | (R18/3) 26 |
| 地域脱炭素投資促進ファンド事業 | 18 | － | － | (R6/3) 22 | (R23/3) 36 |

注1） 各計数は、当該官民ファンドの設置日からの累積値である。
注2） 各計数は、各官民ファンドが民間企業等とともに投資先に対して経営支援（ハンズオン支援、新製品・サービスの開発のための技術支援や民間企業等の紹介を含む）を実施した場合の当該民間企業等の数。

# （別紙8）KPI1-3（呼び水）の進捗状況（令和4年3月末時点）（単位：倍）

別紙８

| 官民ファンド名 | | 実 績 | 今回のMS | 検 証 | 次回のMS | | KPI | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 産業革新投資機構 | 出融資の合計 | 5.6 | － | － | (R6/3) | 1.0 | (R16/3) | 1.0 |
| | 出資のみ | 5.5 | | | | 0.4 | | 0.3 |
| INCJ | 出融資の合計 | 0.9 | － | － | (R7/3) | 0.7 | (R7/3) | 0.7 |
| | 出資のみ | 1.1 | | | | 0.8 | | 0.8 |
| 中小企業基盤整備機構 | 出融資の合計 | 2.2 | － | － | (R5/3) | 2.0 | (R11/3) | 2.0 |
| | 出資のみ | 2.2 | | | | 2.0 | | 2.0 |
| 地域経済活性化支援機構 | 出融資の合計 | 2.7 | － | － | (R6/3) | 2.7 | (R13/3) | 2.7 |
| | 出資のみ | 4.0 | | | | 3.9 | | 3.8 |
| 農林漁業成長産業化支援機構 | 出融資の合計 | 3.1 | － | － | (R5/3) | 3.1 | (R8/3) | 3.1 |
| | 出資のみ | 3.5 | | | | 3.4 | | 3.4 |
| 民間資金等活用事業推進機構 | 出融資の合計 | 9.3 | － | － | (R5/3) | 8.5 | (R10/3) | 8.5 |
| | 出資のみ | 30.5 | | | | 48.4 | | 48.4 |
| 官民イノベーションプログラム | 出融資の合計 | 3.6 | － | － | (R6/3) | 2.0 | (R17/3) | 2.0 |
| | 出資のみ | 3.6 | | | | 2.0 | | 2.0 |
| 海外需要開拓支援機構 | 出融資の合計 | 1.9 | － | － | (R6/3) | 1.4 | (R16/3) | 1.3 |
| | 出資のみ | 1.4 | － | － | | 1.3 | | 1.2 |
| 耐震・環境不動産形成促進事業 | 出融資の合計 | 9.9 | 6.0 | 達成 | (－) | － | (R5/3) | 5.3 |
| | 出資のみ | 5.0 | 2.5 | 達成 | | － | | 2.1 |
| 特定投資業務（日本政策投資銀行） | 出融資の合計 | 6.5 | － | － | (R6/3) | 6.8 | (R13/3) | 6.8 |
| | 出資のみ | 4.2 | | | | 4.0 | | 4.0 |
| 海外交通・都市開発事業支援機構 | 出融資の合計 | 1.7 | － | － | (R6/3) | 2.0 | (R17/3) | 2.0 |
| | 出資のみ | 1.5 | | | | 2.0 | | 2.0 |
| 科学技術振興機構 | 出融資の合計 | 20.0 | 10.8 | 達成 | (R7/3) | 18.6 | (R24/3) | 18.6 |
| | 出資のみ | 19.8 | 10.6 | 達成 | | 18.4 | | 18.5 |
| 海外通信・放送・郵便事業支援機構 | 出融資の合計 | 5.4 | － | － | (R7/3) | 4.5 | (R18/3) | 3.9 |
| | 出資のみ | 5.7 | | | | 4.7 | | 3.9 |
| 地域脱炭素投資促進ファンド事業 | 出融資の合計 | 20.2 | － | － | (R6/3) | 15.3 | (R23/3) | 10.6 |
| | 出資のみ | 2.9 | | | | 2.3 | | 1.6 |

（注）「呼び水」とは「ファンドの実出融資額」に対する「誘発された民間企業等からの出融資額」の比率

# （別紙9）（KPI1-3参考） KPI1-3（呼び水）における誘発額・実出融資額（令和4年3月末時点）

別紙９

（単位：億円）

| 官民ファンド名 | 項 目 | 実 績 | 今回のMS | 次回のMS | | KPI | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 産業革新投資機構 | 誘発額 | 5,039 | － | （R6/3） | 4,289 | （R16/3） | 4,289 |
| | 出資額 | 4,945 | － | | 1,473 | | 1,473 |
| | 実出融資額 | 902 | － | | 4,120 | | 4,230 |
| | 実出資額 | 902 | － | | 4,120 | | 4,230 |
| INCJ | 誘発額 | 11,162 | － | （R7/3） | 9,011 | （R7/3） | 9,011 |
| | 出資額 | 11,162 | － | | 9,011 | | 9,011 |
| | 実出融資額 | 12,862 | － | | 12,648 | | 12,648 |
| | 実出資額 | 10,429 | － | | 10,993 | | 10,993 |
| 中小企業基盤整備機構 | 誘発額 | 12,597 | － | （R5/3） | 11,674 | （R11/3） | 16,114 |
| | 出資額 | 12,597 | － | | 11,674 | | 16,114 |
| | 実出融資額 | 5,783 | － | | 5,826 | | 8,046 |
| | 実出資額 | 5,783 | － | | 5,826 | | 8,046 |
| 地域経済活性化支援機構 | 誘発額 | 1,198 | － | （R6/3） | 1,408 | （R13/3） | 1,553 |
| | 出資額 | 983 | － | | 1,032 | | 1,061 |
| | 実出融資額 | 439 | － | | 529 | | 585 |
| | 実出資額 | 246 | － | | 265 | | 276 |
| 農林漁業成長産業化支援機構 | 誘発額 | 549 | － | （R5/3） | 581 | （R8/3） | 581 |
| | 出資額 | 549 | － | | 581 | | 581 |
| | 実出融資額 | 176 | － | | 190 | | 190 |
| | 実出資額 | 156 | － | | 171 | | 171 |
| 民間資金等活用事業推進機構 | 誘発額 | 9,437 | － | （R5/3） | 7,281 | （R10/3） | 7,281 |
| | 出資額 | 671 | － | | 1,027 | | 1,027 |
| | 実出融資額 | 1,018 | － | | 862 | | 862 |
| | 実出資額 | 22 | － | | 21 | | 21 |
| 官民イノベーションプログラム | 誘発額 | 1,654 | － | （R6/3） | 1,299 | （R17/3） | 1,947 |
| | 出資額 | 1,640 | － | | 1,291 | | 1,940 |
| | 実出融資額 | 454 | － | | 654 | | 975 |
| | 実出資額 | 454 | － | | 654 | | 975 |

（単位：億円）

| 官民ファンド名 | 項 目 | 実 績 | 今回のMS | 次回のMS | | KPI | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 海外需要開拓支援機構 | 誘発額 | 2,232 | － | （R6/3） | 2,189 | （R16/3） | 2,951 |
| | 出資額 | 1,596 | － | | 1,903 | | 2,665 |
| | 実出融資額 | 1,184 | － | | 1,534 | | 2,296 |
| | 実出資額 | 1,161 | － | | 1,511 | | 2,273 |
| 耐震・環境不動産形成促進事業 | 誘発額 | 2,292 | 1,884 | （－） | － | （R5/3） | 2,000 |
| | 出資額 | 717 | 588 | | － | | 625 |
| | 実出融資額 | 232 | 313 | | － | | 380 |
| | 実出資額 | 143 | 231 | | － | | 298 |
| 特定投資業務（日本政策投資銀行） | 誘発額 | 62,313 | － | （R6/3） | 67,815 | （R13/3） | 81,512 |
| | 出資額 | 40,240 | － | | 40,012 | | 48,093 |
| | 実出融資額 | 9,622 | － | | 9,902 | | 11,902 |
| | 実出資額 | 9,622 | － | | 9,902 | | 11,902 |
| 海外交通・都市開発事業支援機構 | 誘発額 | 2,260 | － | （R6/3） | 2,717 | （R17/3） | 5,797 |
| | 出資額 | 2,016 | － | | 2,717 | | 5,797 |
| | 実出融資額 | 1,356 | － | | 1,358 | | 2,898 |
| | 実出資額 | 1,338 | － | | 1,342 | | 2,882 |
| 科学技術振興機構 | 誘発額 | 522 | 269 | （R7/3） | 623 | （R24/3） | 949 |
| | 出資額 | 517 | 264 | | 618 | | 944 |
| | 実出融資額 | 26 | 25 | | 33 | | 51 |
| | 実出資額 | 26 | 25 | | 33 | | 51 |
| 海外通信・放送・郵便事業支援機構 | 誘発額 | 3,898 | － | （R7/3） | 4,086 | （R18/3） | 4,304 |
| | 出資額 | 3,611 | － | | 3,799 | | 4,017 |
| | 実出融資額 | 717 | － | | 901 | | 1,119 |
| | 実出資額 | 632 | － | | 818 | | 1,035 |
| 地域脱炭素投資促進ファンド事業 | 誘発額 | 1,885 | － | （R6/3） | 3,428 | （R23/3） | 6,429 |
| | 出資額 | 267 | － | | 513 | | 950 |
| | 実出融資額 | 93 | － | | 224 | | 604 |
| | 実出資額 | 93 | － | | 224 | | 604 |

（注） 各計数は、当該官民ファンドの設置日からの累積値である。

# （別紙10）KPI2（累積損益）の進捗状況（令和4年3月末時点）（単位：億円）

別紙10

| 官民ファンド名 | 実 績 | 今回のMS | 検 証 | 次回のMS | | KPI | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 産業革新投資機構 | ▲ 93 | － | － | (R6/3) | ▲ 317 | (R16/3) | 44 |
| INCJ | 4,352 | － | － | (R7/3) | 5,682 | (R7/3) | 5,682 |
| 中小企業基盤整備機構 | 522 | － | － | (R5/3) | 198 | (R11/3) | 318 |
| 地域経済活性化支援機構 | 1,547 | － | － | (R6/3) | 1,436 | (R13/3) | 1,242 |
| 農林漁業成長産業化支援機構 | ▲ 141 | (※1) ▲ 122 | 未達 | (R5/3) | ▲ 131 | (R8/3) | ▲ 120 |
| 民間資金等活用事業推進機構 | 26 | － | － | (R5/3) | 20 | (R10/3) | 40 |
| 官民イノベーションプログラム | ▲ 80 | － | － | (R6/3) | ▲ 48 | (R17/3) | 166 |
| 海外需要開拓支援機構 | ▲ 309 | (※2) ▲ 257 | 未達 | (R6/3) | ▲ 298 | (R16/3) | 148 |
| 耐震・環境不動産形成促進事業 | 68 | 23 | 達成 | (－) | － | (R5/3) | 23 |
| 特定投資業務（日本政策投資銀行） | 224 | － | － | (R6/3) | 974 | (R13/3) | 1,736 |
| 海外交通・都市開発事業支援機構 | ▲145 | － | － | (R6/3) | ▲ 166 | (R17/3) | 198 |
| 科学技術振興機構 | ▲ 0.2 | ▲ 4 | 達成 | (R7/3) | ▲ 1 | (R24/3) | 0 |
| 海外通信・放送・郵便事業支援機構 | ▲ 112 | (※3) ▲ 82 | 未達 | (R7/3) | ▲ 190 | (R18/3) | 116 |
| 地域脱炭素投資促進ファンド事業 | ▲ 16 | － | － | (R6/3) | ▲ 29 | (R23/3) | 12 |

| 合計 | 5,989 |
|---|---|

（注）「累積損益」は「回収等総額」から「元本回収額」及び「経費総額」を差し引くことにより算出。

（※1）農林漁業成長産業化支援機構については、MS到来ではないものの、損失を最小化するための改善計画未達に伴い検証対象とした。

（※2）海外需要開拓支援機構については、MS到来ではないものの、改善計画未達に伴い検証対象とした。

（※3）海外通信・放送・郵便事業支援機構については、MS到来ではないものの、改善計画策定に伴い検証対象とした。

# （別紙11）（KPI2参考）官民ファンドの経費（租税公課含）の状況（令和4年3月末時点）①

別紙11

（単位：百万円）

| | H30/3 | H31/3 | R2/3 | R3/3 | R4/3 |
|---|---|---|---|---|---|
| **産業革新投資機構** | | | | | |
| 経費(a) | － | 1,527.7 | 1,369.5 | 2,215.3 | 2,219.2 |
| 人件費 | － | 372.5 | 623.0 | 787.2 | 889.8 |
| 調査費・業務旅費 等 | － | 152.7 | 27.6 | 42.5 | 72.2 |
| 家賃・水道光熱費 等 | － | 111.9 | 224.5 | 565.2 | 287.8 |
| 租税公課 | － | 506.1 | 105.5 | 66.0 | 245.8 |
| その他 | － | 384.5 | 388.9 | 754.4 | 723.6 |
| 総資産額(b) | － | 228,627.6 | 70,872.4 | 100,928.2 | 277,691.7 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | | 0.7% | 1.9% | 2.2% | 0.8% |
| 出資残高(c) | － | 0.0 | 0.0 | 28,406.5 | 86,281.0 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | | | | 7.8% | 2.6% |
| **INCJ** | | | | | |
| 経費(a) | 19,679.5 | 11,582.3 | 5,149.0 | 427.4 | 9,472.0 |
| 人件費 | 1,839.1 | 1,589.9 | 1,224.2 | 847.5 | 700.2 |
| 調査費・業務旅費 等 | 1,363.9 | 1,059.5 | 383.8 | 87.4 | 88.1 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 539.6 | 492.0 | 421.4 | 315.1 | 112.3 |
| 租税公課 | 5,756.1 | 3,899.3 | 2,412.3 | 2,072.3 | 4,280.8 |
| その他 | 10,180.8 | 4,541.6 | 707.3 | −2,894.9 | 4,290.6 |
| 総資産額(b) | 1,508,788.0 | 771,214.1 | 834,465.9 | 1,108,812.3 | 971,093.8 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 1.3% | 1.5% | 0.6% | 0.0% | 1.0% |
| 出資残高(c) | 1,217,050.2 | 718,111.3 | 755,255.6 | 1,177,705.7 | 1,010,709.4 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 1.6% | 1.6% | 0.7% | 0.0% | 0.9% |
| **中小企業基盤整備機構** | | | | | |
| 経費(a) | 384.7 | 420.9 | 393.9 | 360.1 | 380.2 |
| 人件費 | 222.8 | 239.7 | 237.4 | 199.5 | 229.0 |
| 調査費・業務旅費 等 | 73.6 | 75.6 | 70.3 | 68.4 | 50.6 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 28.6 | 29.4 | 27.2 | 27.6 | 27.6 |
| 租税公課 | 0.5 | 0.7 | 1.1 | 5.3 | 5.7 |
| その他 | 59.0 | 75.5 | 57.8 | 59.4 | 67.4 |
| 総資産額(b) | 134,686.2 | 142,425.4 | 144,467.0 | 162,128.8 | 177,112.4 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 0.3% | 0.3% | 0.3% | 0.2% | 0.2% |
| 出資残高(c) | 134,686.2 | 142,425.4 | 144,467.0 | 162,128.8 | 177,112.4 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 0.3% | 0.3% | 0.3% | 0.2% | 0.2% |
| **地域経済活性化支援機構** | | | | | |
| 経費(a) | 5,557.1 | 6,320.3 | 4,037.2 | 3,905.5 | 4,000.7 |
| 人件費 | 3,631.4 | 2,973.9 | 2,548.6 | 2,574.6 | 2,715.8 |
| 調査費・業務旅費 等 | 433.5 | 444.5 | 286.3 | 102.3 | 184.7 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 340.4 | 410.9 | 399.2 | 408.5 | 413.6 |
| 租税公課 | 70.5 | 146.9 | 63.2 | 104.2 | 88.1 |
| その他 | 1,081.3 | 2,344.1 | 739.9 | 716.0 | 605.6 |
| 総資産額(b) | 113,152.0 | 68,409.4 | 65,096.5 | 63,637.6 | 60,670.6 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 4.9% | 9.2% | 6.2% | 6.1% | 6.6% |
| 出資残高(c) | 23,282.2 | 11,773.9 | 12,391.6 | 6,051.6 | 5,459.3 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 23.9% | 53.7% | 32.6% | 64.5% | 73.3% |

| | H30/3 | H31/3 | R2/3 | R3/3 | R4/3 |
|---|---|---|---|---|---|
| **農林漁業成長産業化支援機構** | | | | | |
| 経費(a) | 1,158.8 | 1,143.8 | 979.2 | 803.8 | 701.3 |
| 人件費 | 560.0 | 563.4 | 472.8 | 367.5 | 308.5 |
| 調査費・業務旅費 等 | 95.8 | 99.8 | 85.1 | 29.3 | 18.0 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 84.1 | 96.0 | 61.8 | 61.7 | 66.9 |
| 租税公課 | 134.3 | 151.1 | 167.8 | 167.8 | 167.7 |
| その他 | 284.7 | 233.6 | 191.7 | 177.7 | 140.2 |
| 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(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% |
| **民間資金等活用事業推進機構** | | | | | |
| 経費(a) | 396.3 | 400.4 | 450.6 | 421.3 | 435.0 |
| 人件費 | 278.1 | 277.9 | 297.7 | 296.5 | 304.9 |
| 調査費・業務旅費 等 | 5.7 | 5.8 | 5.4 | 1.4 | 2.6 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 52.5 | 53.8 | 54.9 | 54.7 | 55.5 |
| 租税公課 | 22.5 | 30.3 | 47.3 | 36.9 | 39.3 |
| その他 | 37.5 | 32.7 | 45.3 | 31.8 | 32.8 |
| 総資産額(b) | 39,513.4 | 53,436.1 | 89,358.3 | 89,951.9 | 110,351.7 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 1.0% | 0.7% | 0.5% | 0.5% | 0.4% |
| 出資残高(c) | 1,901.0 | 1,901.0 | 2,054.3 | 2,206.1 | 2,183.9 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 20.8% | 21.1% | 21.9% | 19.1% | 19.9% |
| **官民イノベーションプログラム** | | | | | |
| 経費(a) | 849.9 | 930.8 | 1,134.6 | 1,238.3 | 1,473.5 |
| 人件費 | 502.7 | 551.5 | 643.7 | 738.7 | 819.1 |
| 調査費・業務旅費 等 | 124.4 | 127.7 | 175.1 | 148.8 | 194.7 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 33.6 | 35.4 | 36.4 | 39.1 | 42.8 |
| 租税公課 | 0.3 | 0.3 | 0.7 | 0.7 | 0.8 |
| その他 | 188.9 | 215.9 | 278.6 | 311.0 | 416.1 |
| 総資産額(b) | 20,159.7 | 18,872.5 | 33,404.8 | 51,693.9 | 54,164.0 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 4.2% | 4.9% | 3.4% | 2.4% | 2.7% |
| 出資残高(c) | 8,764.8 | 16,300.0 | 23,150.6 | 34,029.7 | 41,083.1 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 9.7% | 5.7% | 4.9% | 3.6% | 3.6% |
| **海外需要開拓支援機構** | | | | | |
| 経費(a) | 1,835.1 | 2,198.7 | 2,281.5 | 2,094.7 | 2237.9 |
| 人件費 | 1014.0 | 902.0 | 927.8 | 886.4 | 836.3 |
| 調査費・業務旅費 等 | 181.9 | 622.5 | 576.6 | 351.4 | 504.9 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 235.4 | 221.3 | 204.4 | 199.8 | 177.0 |
| 租税公課 | 332.8 | 384.4 | 503.9 | 586.0 | 654.6 |
| その他 | 71.0 | 68.4 | 68.9 | 71.1 | 65.2 |
| 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(c) | 35,523.9 | 39,402.8 | 57,666.1 | 65,720.7 | 70,345.0 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 5.2% | 5.6% | 4.0% | 3.2% | 3.2% |

# （別紙11）（KPI2参考）官民ファンドの経費（租税公課含）の状況（令和4年3月末時点）②

別紙11

（単位：百万円）

| | H30/3 | H31/3 | R2/3 | R3/3 | R4/3 |
|---|---|---|---|---|---|
| **耐震・環境不動産形成促進事業** | | | | | |
| 経費(a) | 309.6 | 232.3 | 189.0 | 210.2 | 222.5 |
| 人件費 | 77.3 | 69.9 | 73.6 | 76.3 | 78.6 |
| 調査費・業務旅費 等 | 177.7 | 116.3 | 69.8 | 93.8 | 110.2 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 12.1 | 12.0 | 12.3 | 12.6 | 12.6 |
| 租税公課 | 0.4 | 0.4 | 0.3 | 0.4 | 0.2 |
| その他 | 42.1 | 33.7 | 32.9 | 27.1 | 20.9 |
| 総資産額(b) | 29,501.2 | 31,104.3 | 36,025.8 | 36,408.7 | 36,825.7 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 1.0% | 0.7% | 0.5% | 0.6% | 0.6% |
| 出資残高(c) | 12,152.6 | 11,297.2 | 8,809.8 | 9,750.4 | 5,587.9 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 2.5% | 2.1% | 2.1% | 2.2% | 4.0% |
| **特定投資業務（日本政策投資銀行）** | | | | | |
| 経費(a) | 1,070.3 | 1,793.1 | 3,416.4 | 11,678.0 | 33,762.0 |
| 人件費 | － | － | － | － | － |
| 調査費・業務旅費 等 | － | － | － | － | － |
| 家賃・水道光熱費 等 | － | － | － | － | － |
| 租税公課 | － | － | － | － | － |
| その他 | － | － | － | － | － |
| 総資産額(b) | － | － | － | － | － |
| 経費・総資産額比率(a/b) | | | | | |
| 出資残高(c) | 197,871.1 | 323,154.2 | 577,677.1 | 860,718.3 | 819,429.2 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 0.5% | 0.6% | 0.6% | 1.4% | 4.1% |
| **海外交通・都市開発事業支援機構** | | | | | |
| 経費(a) | 1,756.9 | 2,107.2 | 2,160.1 | 2,207.5 | 2,282.9 |
| 人件費 | 702.5 | 780.5 | 853.9 | 896.4 | 934.5 |
| 調査費・業務旅費 等 | 502.0 | 607.1 | 378.6 | 193.6 | 214.8 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 138.5 | 138.6 | 145.8 | 155.6 | 155.7 |
| 租税公課 | 199.6 | 314.6 | 531.6 | 704.9 | 726.7 |
| その他 | 214.3 | 266.3 | 250.2 | 257.0 | 251.2 |
| 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(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% |

| | H30/3 | H31/3 | R2/3 | R3/3 | R4/3 |
|---|---|---|---|---|---|
| **科学技術振興機構** | | | | | |
| 経費(a) | 52.5 | 49.0 | 49.0 | 47.0 | 45.0 |
| 人件費 | 33.0 | 33.0 | 33.0 | 33.0 | 34.0 |
| 調査費・業務旅費 等 | 12.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 6.0 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 租税公課 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| その他 | 7.5 | 8.0 | 8.0 | 5.0 | 5.0 |
| 総資産額(b) | 103,564.0 | 89,272.0 | 93,057.7 | 98,323.9 | 90,264.5 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 0.1% | 0.1% | 0.1% | 0.0% | 0.0% |
| 出資残高(c) | 1,534.9 | 1,775.4 | 1,870.0 | 1,850.7 | 1,824.0 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 3.4% | 2.8% | 2.6% | 2.5% | 2.5% |
| **海外通信・放送・郵便事業支援機構** | | | | | |
| 経費(a) | 619.6 | 801.4 | 794.5 | 1,109.6 | 1,000.1 |
| 人件費 | 316.5 | 300.4 | 311.5 | 335.8 | 379.4 |
| 調査費・業務旅費 等 | 123.7 | 270.4 | 134.8 | 275.7 | 105.4 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 32.8 | 32.9 | 30.5 | 31.3 | 31.1 |
| 租税公課 | 38.3 | 76.9 | 203.8 | 341.5 | 352.7 |
| その他 | 108.3 | 120.8 | 113.9 | 125.3 | 131.5 |
| 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(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% |
| **地域脱炭素投資促進ファンド事業** | | | | | |
| 経費(a) | 322.3 | 274.3 | 279.4 | 279.8 | 281.5 |
| 人件費 | 169.3 | 173.8 | 181.5 | 199.1 | 210.3 |
| 調査費・業務旅費 等 | 37.2 | 10.5 | 12.6 | 3.5 | 4.5 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 42.9 | 37.7 | 35.3 | 36.3 | 36.5 |
| 租税公課 | 33.8 | 26.2 | 21.4 | 14.9 | 14.0 |
| その他 | 39.1 | 26.1 | 28.6 | 26.0 | 16.2 |
| 総資産額(b) | 15,706.8 | 17,170.7 | 18,946.2 | 20,121.5 | 22,065.4 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 2.1% | 1.6% | 1.5% | 1.4% | 1.3% |
| 出資残高(c) | 4,070.2 | 4,063.9 | 3,868.3 | 5,687.0 | 6,700.4 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 7.9% | 6.7% | 7.2% | 4.9% | 4.2% |

（注1）科学技術振興機構は、「人件費」「調査費・業務旅費 等」「その他」について投資業務とその他業務を正確に切り分けて算出することは困難であることから、当該項目について百万円単位で記載している。
（注2）科学技術振興機構は、「総資産額(b)」については機構全体の数値となる。
（注3）日本政策投資銀行は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であることから、当該項目について記載していない。

# （別紙11・参考資料※）（KPI2参考）官民ファンドの経費（租税公課除※）の状況（令和4年3月末時点）①　　（別紙11・参考資料）

※租税公課は国や地方の財源として還元されることから、租税公課を除いた経費等を算出すると以下のとおり。

（単位：百万円）

| | H30/3 | H31/3 | R2/3 | R3/3 | R4/3 |
|---|---|---|---|---|---|
| **産業革新投資機構** | | | | | |
| 経費(a) | － | 1,021.6 | 1,264.0 | 2,149.3 | 1,973.4 |
| 人件費 | － | 372.5 | 623.0 | 787.2 | 889.8 |
| 調査費・業務旅費 等 | － | 152.7 | 27.6 | 42.5 | 72.2 |
| 家賃・水道光熱費 等 | － | 111.9 | 224.5 | 565.2 | 287.8 |
| その他 | － | 384.5 | 388.9 | 754.4 | 723.6 |
| 総資産額(b) | － | 228,627.6 | 70,872.4 | 100,928.2 | 277,691.7 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | | 0.4% | 1.8% | 2.1% | 0.7% |
| 出資残高(c) | － | 0.0 | 0.0 | 28,406.5 | 86,281.0 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | | | | 7.6% | 2.3% |
| **INCJ** | | | | | |
| 経費(a) | 13,923.4 | 7,683.0 | 2,736.7 | −1,644.9 | 5,191.2 |
| 人件費 | 1,839.1 | 1,589.9 | 1,224.2 | 847.5 | 700.2 |
| 調査費・業務旅費 等 | 1,363.9 | 1,059.5 | 383.8 | 87.4 | 88.1 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 539.6 | 492.0 | 421.4 | 315.1 | 112.3 |
| その他 | 10,180.8 | 4,541.6 | 707.3 | −2,894.9 | 4,290.6 |
| 総資産額(b) | 1,508,788.0 | 771,214.1 | 834,465.9 | 1,108,812.3 | 971,093.8 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 0.9% | 1.0% | 0.3% | −0.1% | 0.5% |
| 出資残高(c) | 1,217,050.2 | 718,111.3 | 755,255.6 | 1,177,705.7 | 1,010,709.4 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 1.1% | 1.1% | 0.4% | −0.1% | 0.5% |
| **中小企業基盤整備機構** | | | | | |
| 経費(a) | 384.1 | 420.2 | 392.8 | 354.8 | 374.4 |
| 人件費 | 222.8 | 239.7 | 237.4 | 199.5 | 229.0 |
| 調査費・業務旅費 等 | 73.6 | 75.6 | 70.3 | 68.4 | 50.6 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 28.6 | 29.4 | 27.2 | 27.6 | 27.6 |
| その他 | 59.0 | 75.5 | 57.8 | 59.4 | 67.4 |
| 総資産額(b) | 134,686.2 | 142,425.4 | 144,467.0 | 162,128.8 | 177,112.4 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 0.3% | 0.3% | 0.3% | 0.2% | 0.2% |
| 出資残高(c) | 134,686.2 | 142,425.4 | 144,467.0 | 162,128.8 | 177,112.4 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 0.3% | 0.3% | 0.3% | 0.2% | 0.2% |
| **地域経済活性化支援機構** | | | | | |
| 経費(a) | 5,486.6 | 6,173.4 | 3,974.0 | 3,801.4 | 3,919.7 |
| 人件費 | 3,631.4 | 2,973.9 | 2,548.6 | 2,574.6 | 2,715.8 |
| 調査費・業務旅費 等 | 433.5 | 444.5 | 286.3 | 102.3 | 184.7 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 340.4 | 410.9 | 399.2 | 408.5 | 413.6 |
| その他 | 1,081.3 | 2,344.1 | 739.9 | 716.0 | 605.6 |
| 総資産額(b) | 113,152.0 | 68,409.4 | 65,096.5 | 63,637.6 | 60,670.6 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 4.8% | 9.0% | 6.1% | 6.0% | 6.5% |
| 出資残高(c) | 23,282.2 | 11,773.9 | 12,391.6 | 6,051.6 | 5,459.3 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 23.6% | 52.4% | 32.1% | 62.8% | 71.8% |

| | H30/3 | H31/3 | R2/3 | R3/3 | R4/3 |
|---|---|---|---|---|---|
| **農林漁業成長産業化支援機構** | | | | | |
| 経費(a) | 1,024.5 | 992.8 | 811.4 | 636.0 | 533.6 |
| 人件費 | 560.0 | 563.4 | 472.8 | 367.5 | 308.5 |
| 調査費・業務旅費 等 | 95.8 | 99.8 | 85.1 | 29.3 | 18.0 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 84.1 | 96.0 | 61.8 | 61.7 | 66.9 |
| その他 | 284.7 | 233.6 | 191.7 | 177.7 | 140.2 |
| 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) | 4.0% | 4.3% | 3.7% | 3.0% | 2.9% |
| 出資残高(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) | 18.5% | 16.9% | 10.9% | 5.0% | 5.5% |
| **民間資金等活用事業推進機構** | | | | | |
| 経費(a) | 373.8 | 370.1 | 403.3 | 384.4 | 395.7 |
| 人件費 | 278.1 | 277.9 | 297.7 | 296.5 | 304.9 |
| 調査費・業務旅費 等 | 5.7 | 5.8 | 5.4 | 1.4 | 2.6 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 52.5 | 53.8 | 54.9 | 54.7 | 55.5 |
| その他 | 37.5 | 32.7 | 45.3 | 31.8 | 32.8 |
| 総資産額(b) | 39,513.4 | 53,436.1 | 89,358.3 | 89,951.9 | 110,351.7 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 0.9% | 0.7% | 0.5% | 0.4% | 0.4% |
| 出資残高(c) | 1,901.0 | 1,901.0 | 2,054.3 | 2,206.1 | 2,183.9 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 19.7% | 19.5% | 19.6% | 17.4% | 18.1% |
| **官民イノベーションプログラム** | | | | | |
| 経費(a) | 849.6 | 930.6 | 1,133.9 | 1,237.6 | 1,472.7 |
| 人件費 | 502.7 | 551.5 | 643.7 | 738.7 | 819.1 |
| 調査費・業務旅費 等 | 124.4 | 127.7 | 175.1 | 148.8 | 194.7 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 33.6 | 35.4 | 36.4 | 39.1 | 42.8 |
| その他 | 188.9 | 215.9 | 278.6 | 311.0 | 416.1 |
| 総資産額(b) | 20,159.7 | 18,872.5 | 33,404.8 | 51,693.9 | 54,164.0 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 4.2% | 4.9% | 3.4% | 2.4% | 2.7% |
| 出資残高(c) | 8,764.8 | 16,300.0 | 23,150.6 | 34,029.7 | 41,083.1 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 9.7% | 5.7% | 4.9% | 3.6% | 3.6% |
| **海外需要開拓支援機構** | | | | | |
| 経費(a) | 1,502.3 | 1,814.2 | 1,777.6 | 1,508.7 | 1583.4 |
| 人件費 | 1014.0 | 902.0 | 927.8 | 886.4 | 836.3 |
| 調査費・業務旅費 等 | 181.9 | 622.5 | 576.6 | 351.4 | 504.9 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 235.4 | 221.3 | 204.4 | 199.8 | 177.0 |
| その他 | 71.0 | 68.4 | 68.9 | 71.1 | 65.2 |
| 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) | 2.5% | 3.5% | 2.7% | 1.9% | 1.8% |
| 出資残高(c) | 35,523.9 | 39,402.8 | 57,666.1 | 65,720.7 | 70,345.0 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 4.2% | 4.6% | 3.1% | 2.3% | 2.3% |

# （別紙11・参考資料※）（KPI2参考）官民ファンドの経費（租税公課除）の状況（令和4年3月末時点）②

（別紙11・参考資料）

※租税公課は国や地方の財源として還元されることから、租税公課を除いた経費等を算出すると以下のとおり。

（単位：百万円）

| | H30/3 | H31/3 | R2/3 | R3/3 | R4/3 |
|---|---|---|---|---|---|
| **耐震・環境不動産形成促進事業** | | | | | |
| 経費(a) | 309.2 | 231.9 | 188.6 | 209.7 | 222.2 |
| 人件費 | 77.3 | 69.9 | 73.6 | 76.3 | 78.6 |
| 調査費・業務旅費 等 | 177.7 | 116.3 | 69.8 | 93.8 | 110.2 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 12.1 | 12.0 | 12.3 | 12.6 | 12.6 |
| その他 | 42.1 | 33.7 | 32.9 | 27.1 | 20.9 |
| 総資産額(b) | 29,501.2 | 31,104.3 | 36,025.8 | 36,408.7 | 36,825.7 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 1.0% | 0.7% | 0.5% | 0.6% | 0.6% |
| 出資残高(c) | 12,152.6 | 11,297.2 | 8,809.8 | 9,750.4 | 5,587.9 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 2.5% | 2.1% | 2.1% | 2.2% | 4.0% |
| **特定投資業務（日本政策投資銀行）** | | | | | |
| 経費(a) | － | － | － | － | － |
| 人件費 | － | － | － | － | － |
| 調査費・業務旅費 等 | － | － | － | － | － |
| 家賃・水道光熱費 等 | － | － | － | － | － |
| その他 | － | － | － | － | － |
| 総資産額(b) | － | － | － | － | － |
| 経費・総資産額比率(a/b) | | | | | |
| 出資残高(c) | 197,871.1 | 323,154.2 | 577,677.1 | 860,718.3 | 819,429.2 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | － | － | － | － | － |
| **海外交通・都市開発事業支援機構** | | | | | |
| 経費(a) | 1,557.3 | 1,792.6 | 1,628.5 | 1,502.6 | 1,556.2 |
| 人件費 | 702.5 | 780.5 | 853.9 | 896.4 | 934.5 |
| 調査費・業務旅費 等 | 502.0 | 607.1 | 378.6 | 193.6 | 214.8 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 138.5 | 138.6 | 145.8 | 155.6 | 155.7 |
| その他 | 214.3 | 266.3 | 250.2 | 257.0 | 251.2 |
| 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) | 3.7% | 3.2% | 1.8% | 1.0% | 1.0% |
| 出資残高(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) | 6.0% | 3.7% | 1.9% | 1.4% | 1.2% |

| | H30/3 | H31/3 | R2/3 | R3/3 | R4/3 |
|---|---|---|---|---|---|
| **科学技術振興機構** | | | | | |
| 経費(a) | 52.5 | 49.0 | 49.0 | 47.0 | 45.0 |
| 人件費 | 33.0 | 33.0 | 33.0 | 33.0 | 34.0 |
| 調査費・業務旅費 等 | 12.0 | 8.0 | 8.0 | 9.0 | 6.0 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| その他 | 7.5 | 8.0 | 8.0 | 5.0 | 5.0 |
| 総資産額(b) | 103,564.0 | 89,272.0 | 93,057.7 | 98,323.9 | 90,264.5 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 0.1% | 0.1% | 0.1% | 0.0% | 0.0% |
| 出資残高(c) | 1,534.9 | 1,775.4 | 1,870.0 | 1,850.7 | 1,824.0 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 3.4% | 2.8% | 2.6% | 2.5% | 2.5% |
| **海外通信・放送・郵便事業支援機構** | | | | | |
| 経費(a) | 581.3 | 724.5 | 590.7 | 768.1 | 647.4 |
| 人件費 | 316.5 | 300.4 | 311.5 | 335.8 | 379.4 |
| 調査費・業務旅費 等 | 123.7 | 270.4 | 134.8 | 275.7 | 105.4 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 32.8 | 32.9 | 30.5 | 31.3 | 31.1 |
| その他 | 108.3 | 120.8 | 113.9 | 125.3 | 131.5 |
| 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) | 9.0% | 2.7% | 1.7% | 1.1% | 0.9% |
| 出資残高(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) | 23.5% | 3.4% | 2.9% | 1.2% | 0.9% |
| **地域脱炭素投資促進ファンド事業** | | | | | |
| 経費(a) | 288.5 | 248.1 | 258.0 | 264.9 | 267.5 |
| 人件費 | 169.3 | 173.8 | 181.5 | 199.1 | 210.3 |
| 調査費・業務旅費 等 | 37.2 | 10.5 | 12.6 | 3.5 | 4.5 |
| 家賃・水道光熱費 等 | 42.9 | 37.7 | 35.3 | 36.3 | 36.5 |
| その他 | 39.1 | 26.1 | 28.6 | 26.0 | 16.2 |
| 総資産額(b) | 15,706.8 | 17,170.7 | 18,946.2 | 20,121.5 | 22,065.4 |
| 経費・総資産額比率(a/b) | 1.8% | 1.4% | 1.4% | 1.3% | 1.2% |
| 出資残高(c) | 4,070.2 | 4,063.9 | 3,868.3 | 5,687.0 | 6,700.4 |
| 経費・出資残高比率(a/c) | 7.1% | 6.1% | 6.7% | 4.7% | 4.0% |

（注1）科学技術振興機構は、「人件費」「調査費・業務旅費 等」「その他」について投資業務とその他業務を正確に切り分けて算出することは困難であることから、当該項目について百万円単位で記載している。

（注2）科学技術振興機構は、「総資産額(b)」については機構全体の数値となる。

（注3）日本政策投資銀行は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であることから、当該項目について記載していない。

（別紙12）（KPI1-1・1-2・2参考）各官民ファンドの政策目的の達成に向けた取組等（令和4年3月末時点）　別紙12

| | |
|---|---|
| | （KPI1-1やKPI1-2の定義には該当しないものの、各ファンドが政策目的の達成に貢献したと考えられる事例や国内のエコシステムの構築に貢献したと考えられる事例、KPI1-1,1-2,2に関する補足事項について記載） |
| 産業革新投資機構 | 2020年7月にJICベンチャー・グロース・インベストメンツ株式会社を、2020年9月にJICキャピタル株式会社を設立し、2020年12月からは民間ファンドへのLP投資も開始し、令和4年3月末までに累計12件(R3年度：8件)への投資決定を行った。KPI1-1は、これら各ファンドからの投資件数である。 |
| INCJ | 各投資先における具体的な民間企業との連携の実績については、INCJのHPにおいて公開している。<br>https://www.incj.co.jp/performance/list/index.html |
| 中小企業基盤整備機構 | ・国内中小企業・ベンチャー企業に対するリスクマネー供給を通じた中小企業の成長・再生等を目的として、継続的に民間投資会社が運用するベンチャーキャピタルファンド、事業承継ファンド、中小企業再生ファンド等へのLP出資を実施している。中小機構が出資したファンドからの投資先数としては、平成10年度の事業開始以来、延べ6,676社に上り、うち281社がIPOを実現。また、中小企業再生ファンドへの出資を通じて、481社の中小企業の再生を完了し、27,214人の地域の雇用の維持に貢献してきた。また、呼び水効果を通じた民間資金によるリスクマネー供給の拡大にも貢献しており、事業開始以来の中小機構のファンドへの出資契約額5,783億円に対して、民間資金等の出資契約額は1兆2,597億円となっており、中小機構の出資額の2.2倍の民間資金等によるリスクマネーが供給されている。 |
| 地域経済活性化支援機構 | 地域経済活性化や事業再生の担い手である金融機関等やその支援・投資先である事業者に対し、専門的なノウハウを持った人材をREVICから派遣し、事業の再生や新たな事業の創出等に関する助言を行っている。2022年3月末時点での特定専門家派遣決定の実績は累計230件（うち金融機関133件、ファンド運営会社等97件） |
| 農林漁業成長産業化支援機構 | ・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。<br>・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。<br>・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。 |
| 民間資金等活用事業推進機構 | ・地域プラットフォームへの参画と講演会への講師派遣<br>・自治体担当者向けにPFIに関するガイドブックを出版し、ノウハウの提供並びに地域における担い手の育成に努めた（2019年8月）<br>・金融機関担当者向けにPFI事業の入門書を出版し、PFI事業の地方への浸透を図った（2020年9月）<br>・公共施設別に官民連携の進め方を記載したハンドブックを出版し、ノウハウの提供並びに地域の民間事業者等への普及・啓発活動に努めた（2021年9月）<br>・株主へ向けたPFIを巡る動向や機構が携わっているPFI案件等を紹介するPFI News Letterの発行（季刊）<br>・各ブロックのPPP/PFI推進首長会議やコアメンバー会議への参加<br>・地域における人材育成、ノウハウの移転に向け、関係機関のニーズを踏まえつつ、地域金融機関等の株主向けにPFI実務WEB講座の実施（2022年1月～） |

| | |
|---|---|
| 官民イノベーションプログラム | ○4国立大学（東北・東京・京都・大阪）では、スタートアップ・エコシステムの構築に向けて、ベンチャーキャピタルの関与も得つつ、令和3年度に以下の取組を実施した。<br>・学内の156件の研究シーズに対してプレ・インキュベーション支援を行った。もって、基礎研究の成果の事業化を推進した。<br>・アントレプレナー教育（起業家的な精神と資質・能力を育む教育）を開講し、社会人や大学教員を含め総数3,631人の参加を得た。もって、次世代のベンチャーを担う人材育成を推進した。<br>・学内の学生や研究者に対して起業に必要な知識を修得する講座や起業相談窓口の提供等を通じて、大学発ベンチャーの創出を促進した。（大学発ベンチャー設立数：77社）<br>・学内の研究者に対して知的財産マネジメント支援を実施し、研究成果の知的財産化を戦略的に行った。（発明届出件数：1,789件）<br>・ベンチャー企業経営者、地域企業関係者、ベンチャー支援機関、金融機関などが参加するマッチングイベント（セミナー等）を71件開催し、地域における経済活性化に貢献した。<br>○官民イノベーションプログラムについて、第9回検証報告で記載された「国立大学法人法を改正し、使用予定がないと認められる政府出資金は遅滞なく国庫納付にする旨の規定を整備することとしている。」については、国立大学法人法の改正（令和元年5月24日法律第11号）で対応されたところ。本改正で規定された国立大学法人法附則第23条等に基づいて、官民イノベーションプログラムの実施に必要が無いと認められるものに相当する金額として、評価委員会の意見聴取及び財務大臣への協議を経て、文部科学大臣が定める金額については、各国立大学法人の現行のファンド存続期間の終了後、各々速やかに全額納付することとする。 |
| 海外需要開拓支援機構 | ・クールジャパン機構では、政策目的の着実な達成のため、政策目的のKPIとしての「機構の投資により海外展開等を行った企業数」に加えて、民間企業等との連携に係るKPIとして、機構が投資先に対して民間企業等とのビジネスマッチング、共同投資家・経営人材・コンサルの紹介等の経営支援を実施した場合において成約にまで至った件数を設定しており、2018年度から2022年3月末時点までに、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、57件が成約している。引き続き、成約案件の増加に向けて注力していく予定。 |
| 耐震・環境不動産形成促進事業 | ■ KPI1-1（CO2削減）<br>機構が出資することでそれまで予定していなかった環境面での改修もあわせて実施するといった、本事業が省エネ改修実施の直接的契機となる事例や、本事業による出資を受けることで投資家への積極的な環境投資のアピールに繋がる事例も増加するなど、政策目的の達成に向けた本事業の波及効果が着実に高まりつつある。<br>■ KPI1-2（エコシステム/民間企業との連携）<br>連携先について、大手機関のみならず、地方銀行や地銀系ファンド会社、中堅デベロッパー等のESGへの関心の高い事業会社にも広がりつつある。また、機構では設立時より環境不動産分野における人材育成や普及啓発活動を目的に関係機関等とも連携し、環境不動産やSDGs/ESG投資等をテーマとしたセミナーを毎年開催（地方も含め累計開催数102回（令和3年度15回）、累計参加人数は3,092人（令和3年度850人））。不動産分野におけるESG投資に対する関心の高まりに貢献している。 |
| 特定投資業務（日本政策投資銀行） | ・KPI1-1の補足：特定投資業務では、「地域活性化案件」、「競争力強化案件」の他に、民間企業や民間金融機関との共同ファンド組成にも尽力しており、R4年3月末時点の組成実績は、地域金融機関との組成：17件、メガバンクとの組成：5件、事業会社・ベンチャーキャピタルとの組成：15件の、累計37件（R3年度：5件）となっている。<br>・KPI2の補足：特定投資業務は、R3年度はExit案件数（ただしファンド経由の案件にかかるExit案件数は除く）が10件と前年度から＋4件増加した一方で、大型案件の減損があったことにより、増収・減益となり、特定投資業務開始以降、初めて単年度では赤字になったものの、累積損益では224億円の黒字を維持し、長期収益性は確保している。投資期間の経過に伴い、今後更なるExit案件の増加が見込まれる。 |

| | |
|---|---|
| 海外交通・都市開発事業支援機構 | ・これまで34件の支援決定事業に対し、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。<br>・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。<br>・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。 |
| 科学技術振興機構 | ・JSTの出資事業は、出資先企業の成長を通じた「JSTの研究開発成果の普及展開」が政策目的となっている。<br>・その達成のためにハンズオン支援を積極的に実施し、出資先企業の成長を支援している。具体的なハンズオン支援としてはベンチャーキャピタル・金融機関等の紹介(令和3年度33件・累計173件)、顧客・パートナー候補等の紹介(令和3年度10件・累計222件)、展示会出展等の広報活動支援(令和3年度19件・累計260件)等を行った。<br>・新型コロナウイルス感染拡大を踏まえ14回のオンライン事業説明会を実施した。 |
| 海外通信・放送・郵便事業支援機構 | ・2021年度までに17社（出資企業＋受注関連企業）の海外ICT事業への参入を促進し、海外現地事業者等との関係構築に貢献。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3,898億円の民間投資を誘発（呼び水効果）。<br>・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の受け入れをはじめ海外事業に対する地元の関心・需要の喚起にも着手するなど、案件ソーシング・推進態勢を強化。また、これまで接点のなかった先も含めて、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の構築に取り組んでいるところ。 |
| 地域脱炭素投資促進ファンド事業 | ・KPI 1-1：令和3年度の$CO_2$削減効果は969千トンで、新規稼働予定案件の稼働開始遅延や稼働水準の計画からの下振れにより、計画から若干下振れているが、令和5年度のマイルストーン（MS）のKPI達成に向けて取り組んでいる。<br>・KPI 1-2：昨年度までの累計は18社で、次回のMSに向けての目標は達成した。相談がある個別案件で、機構の過去の事例を参考にしたアドバイスを行っている。<br>・KPI 2：累積損益は▲16億円であるが、次回MSに向けての目標は達成した。 |

# （別紙13）（参考）SDGsの目標

別紙13

（出典）国際連合広報局「我々の世界を変革する： 持続可能な開発のための2030アジェンダ」

※（参考）KPI1-1の資料における「ターゲット」の内容は以下の通り。

8（3） … 生産活動や適切な雇用創出、起業、創造性及びイノベーションを支援する開発重視型の政策を促進するとともに、金融サービスへのアクセス改善などを通じて中小零細企業の設立や成長を奨励する。

9（5） … 2030 年までにイノベーションを促進させることや 100 万人当たりの研究開発従事者数を大幅に増加させ、また官民研究開発の支出を拡大させるなど、開発途上国をはじめとするすべての国々の産業セクターにおける科学研究を促進し、技術能力を向上させる。

# （別紙14）（参考）各官民ファンドのKPIの進捗状況の検証年度（マイルストーン）

別紙14

| 官民ファンド名 | 設置期限 | R3 (R4.3) | R4 (R5.3) | R5 (R6.3) | R6 (R7.3) | R7 (R8.3) | R8 (R9.3) | R9 (R10.3) | R10 (R11.3) | R11 (R12.3) | R12 (R13.3) | R13 (R14.3) | R14 (R15.3) | R15 (R16.3) | R16 (R17.3) | R17 (R18.3) | R18 (R19.3) | R19 (R20.3) | R20 (R21.3) | R21 (R22.3) | R22 (R23.3) | R23 (R24.3) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 産業革新投資機構 | 令和16年3月末 | | | ● | | | | | | | | | | | － | － | － | － | － | － | － | － |
| INCJ | 令和7年3月末 | | | | ● | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － |
| 中小企業基盤整備機構 | 中期計画により5年毎に見直し | | ● | | 計画 | | | ● | | | | | | | | | | | | | | |
| 地域経済活性化支援機構 | 令和13年3月末 | | | ● | | ● | | | ● | | ● | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － |
| 農林漁業成長産業化支援機構 | 令和15年3月末 | | ● | | | ● | | | | | | | | － | － | － | － | － | － | － | － | － |
| 民間資金等活用事業推進機構 | 令和10年3月末 | | ● | | | ● | | ● | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － |
| 官民イノベーションプログラム | 令和17年1月31日（最長：東大VC） | | | ● | | | ● | | | ● | | | ● | | | － | － | － | － | － | － | － |
| 海外需要開拓支援機構 | 令和16年3月末 | | | ● | | | | | ● | | | | | ● | － | － | － | － | － | － | － | － |
| 耐震・環境不動産形成促進事業 | 10年目処に見直し | ● | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 特定投資業務（日本政策投資銀行） | 令和13年3月末 | | | ● | | ● | | | ● | | | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － | － |
| 海外交通・都市開発事業支援機構 | 5年毎に根拠法の施行状況を検討 | | | ● | | | | | ● | | | | | ● | | | | | | | | |
| 科学技術振興機構 | 中長期計画により5年毎に見直し | ● | 計画 | | ● | | | ● | | | ● | | | | | | | | | | | |
| 海外通信・放送・郵便事業支援機構 | 令和18年3月末 | | | | ● | | | | | ● | | | | | ● | | － | － | － | － | － | － |
| 地域脱炭素投資促進ファンド事業 | 10年目処に見直し | | | ● | | | | | ● | | | | | ● | | | | | ● | | | |

資料２－２

# 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く。

※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クチャリング・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** | **(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**<br>**(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**<br>**②経産省の政策資源を最大限活用**<br>**③CJ分野の海外展開ノウハウの提供**<br>**(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**<br>➡ 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** |
| **２．人材確保の仕組み導入（足腰強化）** | **(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**<br>➡ 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** |
| **３．投資と回収の強化（ｶﾞﾊﾞﾅﾝｽ強化）** | **(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**）<br>②ミドルオフィスの新設（**内部監督機能の強化**）<br>③**社外取締役/海外需要開拓委員の役割明確化・機能強化**<br>**(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<br>⇒ **投資回収に対するコミットメントを強化**<br>➡ 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** |

## ＜今回のご報告＞

### 抜本見直しの結果と進捗

**Ⅰ．体制のリストラク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

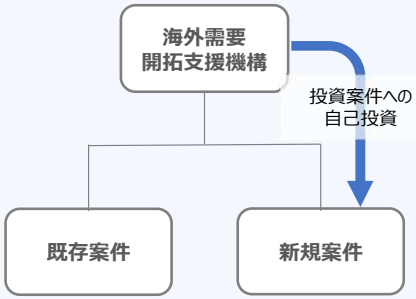
絶対評価の実施

【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で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れなければならない。

## 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

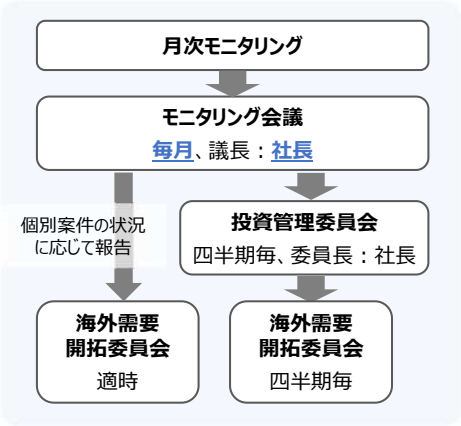
### 既存案件のEXIT戦略

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

## 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、適時適切で必要な対応を実施

### ✓ 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。

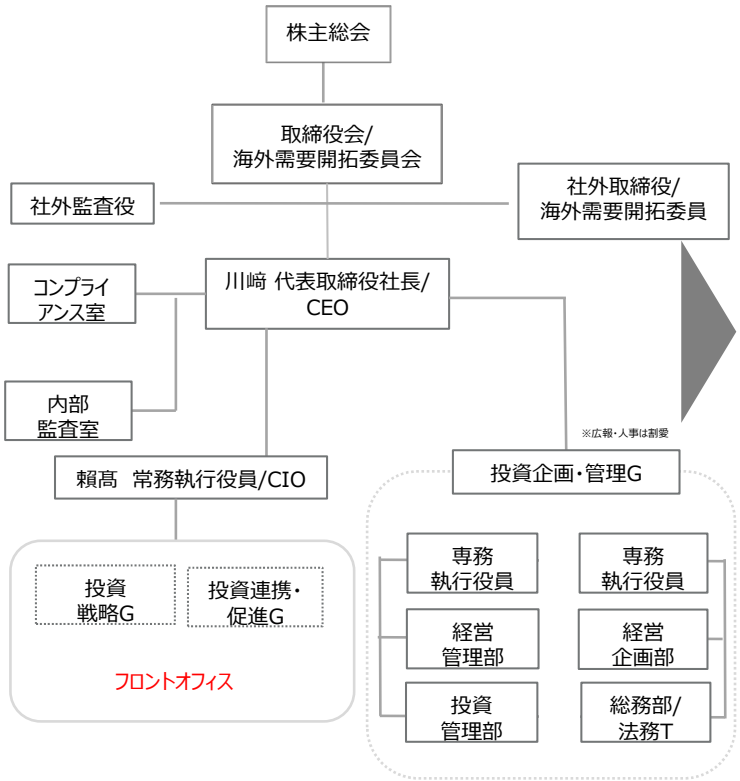
※年度別のEXITプラン（件数、収益）を精査。（※P8参照）

# 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

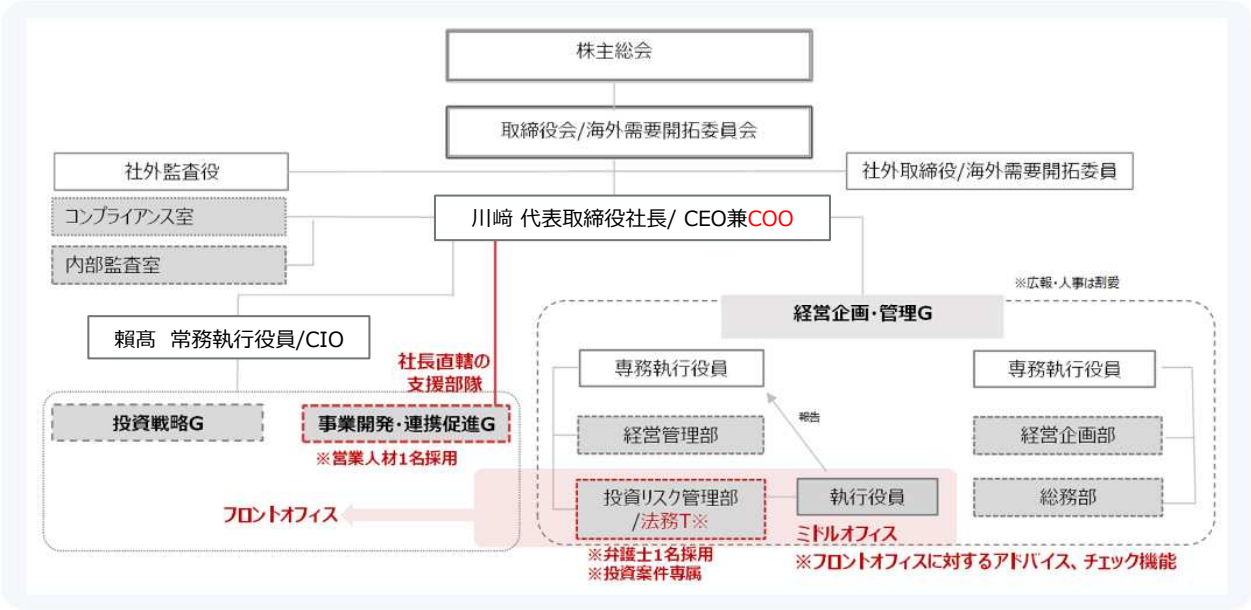
### ✓ 案件発掘から、支援中・EXITまで効果的・効率的に行える体制に改編

**【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】**

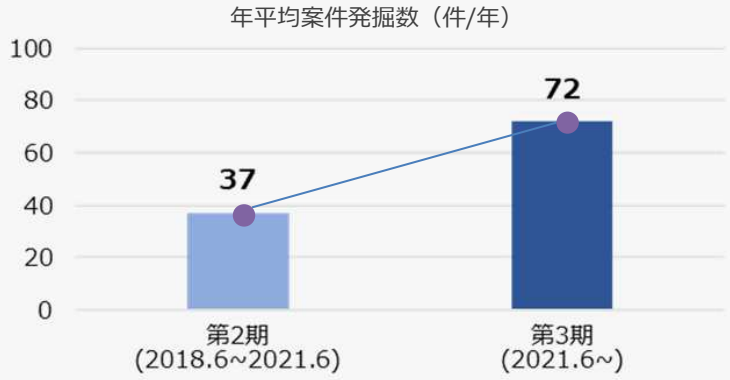
**ミドルオフィス設置**による投資チームへの監督・牽制機能 ※2022.8~
法務チームの強化（**投資に関する業務に専属化、弁護士1名を新規採用**）※2022.8~
**産総研との連携**（専門性の高い分野における技術DD等）※2022.6~



# 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

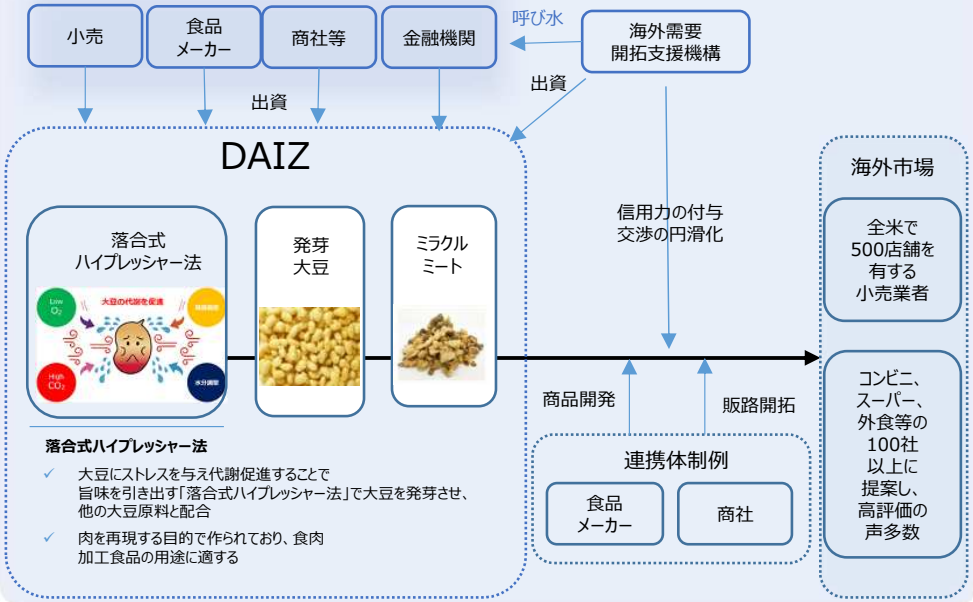
- 指数関数的な事業成長モデルを描く先端テック系については、**この1年で案件発掘件数が急増。**

# 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**レイターステージ**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

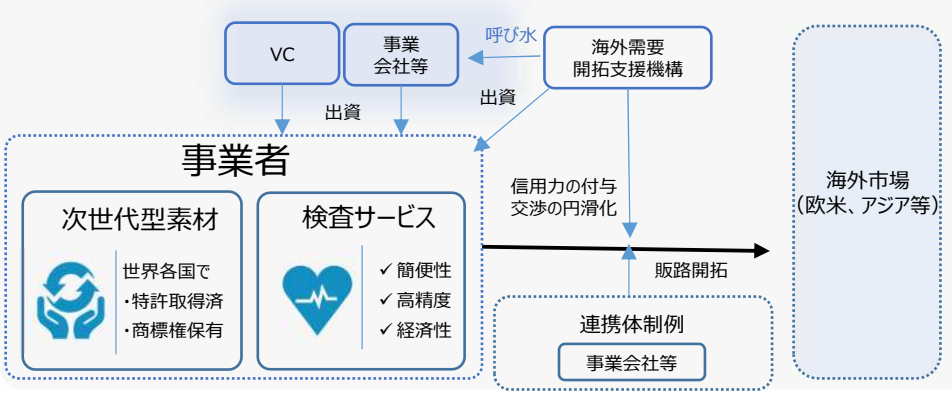
## パイプライン案件例（事業イメージ）

**＜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＞**

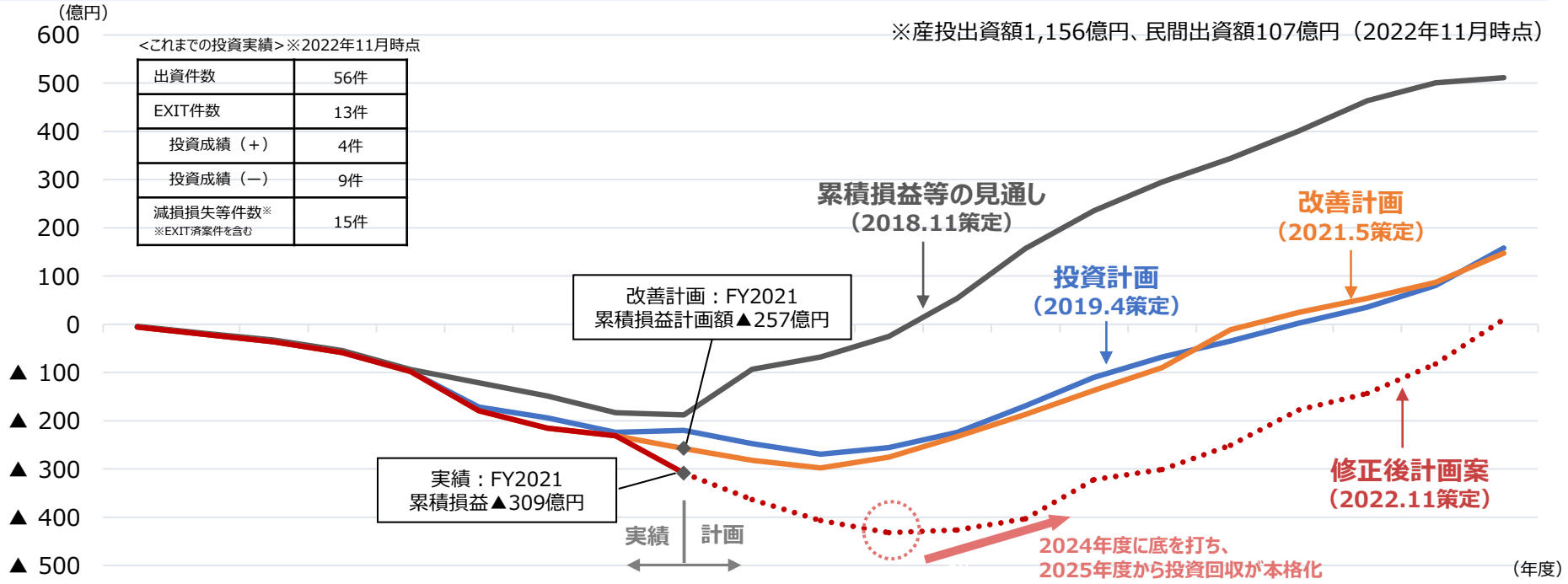
- **疾病検査サービスの研究開発・提供**を行う事業者の海外展開。海外でも研究開発は進んでいるものの、**簡便性、高精度、経済性といった観点から優位性を持つものはない**と見られる。
- **超高齢化社会という日本の社会的背景（生活文化の特色）**に対する日本発のソリューションとしてヘルステック商品・サービスを展開することで、日本のブランド価値向上につなげる。
- ヘルステック商品・サービスの海外展開には**安心・安全に対する信用力が必要**とされる中で、機構の支援に伴う**信用力補完は海外事業者との交渉の円滑化に貢献**。また、必要調達額に対して**民間だけでは不足する資金を補完**するリ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 | | | | | |
| 投資額（投資計画） | 0 | 216 | 70 | 24 | 89 | 108 | 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 | | | | | |
| 投資額（修正後計画） | 0 | 216 | 70 | 24 | 89 | 108 | 237 | 113 | 142 | 154 | 90 | 90 | 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 | | |

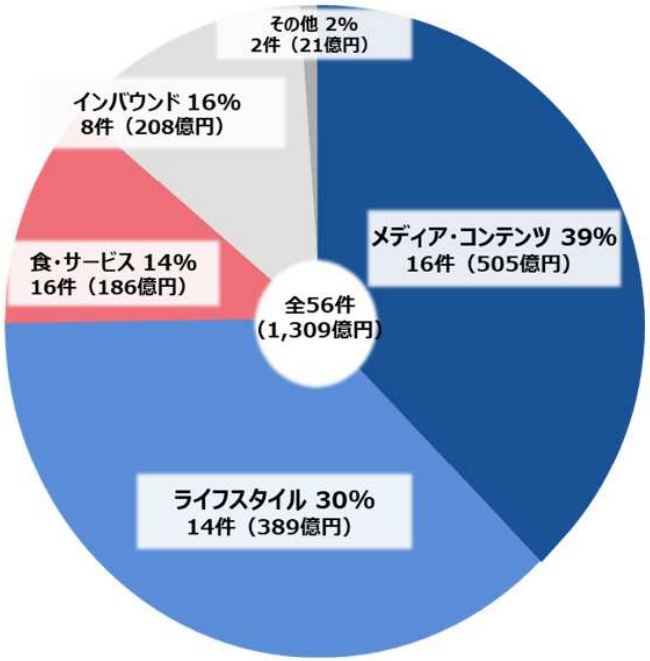
# （参考資料①）

# （参考）投資ポートフォリオの概要　※2022年11月時点

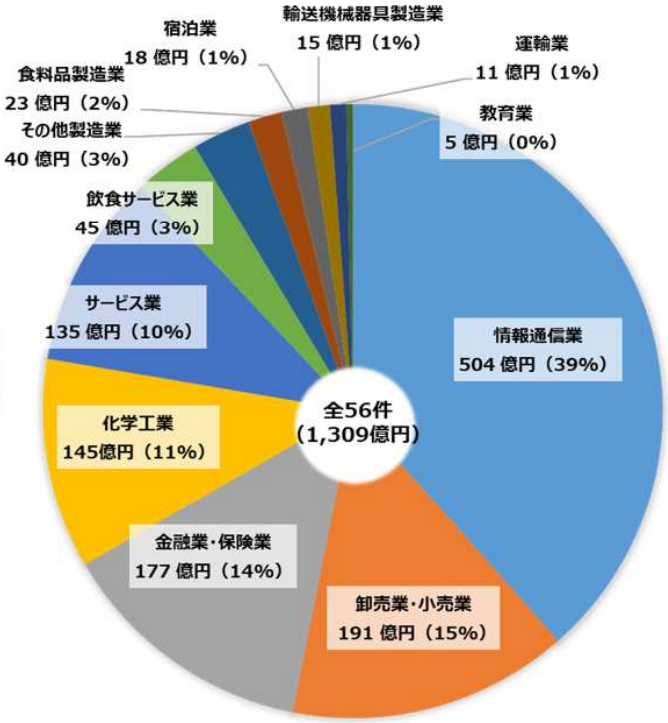
- **①我が国の生活文化の特色を生かした魅力ある商品又は役務の海外における需要の開拓を行う事業活動**及び**②当該事業活動を支援する事業活動**に対する支援がミッション。
- 対象は、**全業種のうち、上記の①ないしは②の事業活動であれば、海外企業への投資**も行い、**日本企業とのマッチング※を通じて、海外進出を後押しするというユニークな支援も実施。**

※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）。

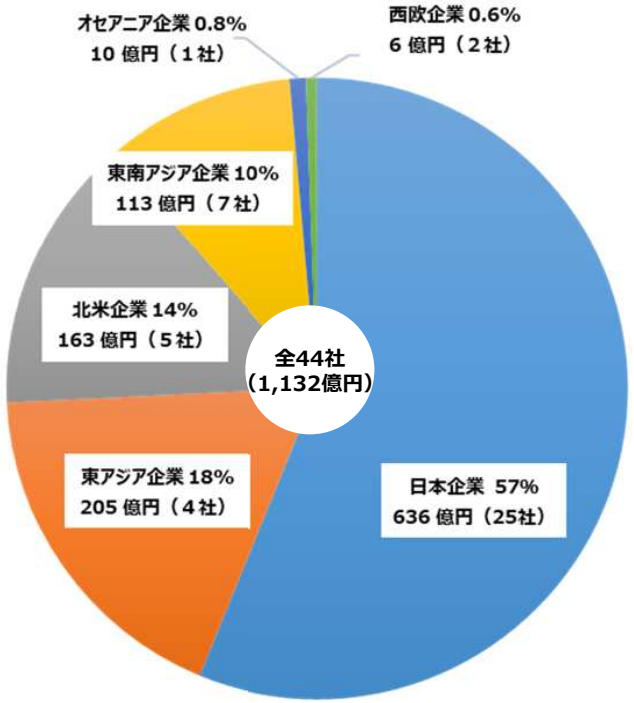
## 分野別




## 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）政策性や収益性の達成状況の評価（KPI）

■ **政策性や収益性の達成状況を評価**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 ＜ **2022年3月末 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 ＜ **2022年9月末 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投資し、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 ＜ **2022年9月末 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 ＞ **2022年3月末 ▲309億円**

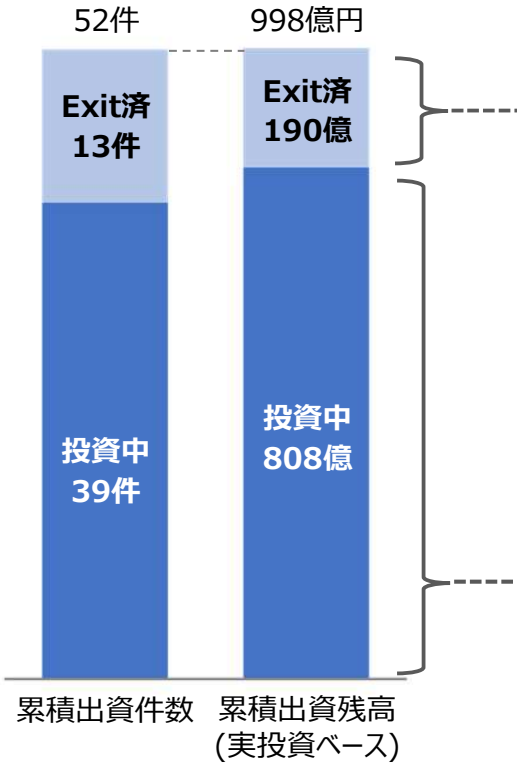
※2034年3月目標：148億円

# （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

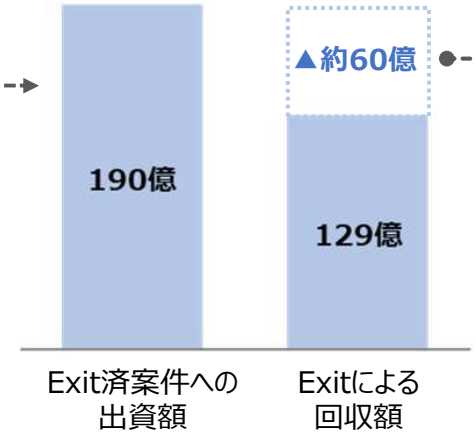
■ 累積損益▲309億円のうち、**約半分が設立以降の人件費や税金等のファンド運営に必要な費用**（▲約160億円）で、**残り半分が投資損益**（▲約60億円）と**コロナの影響等※を踏まえた未実現損失の先行計上**（▲約90億円）となっている。

※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。

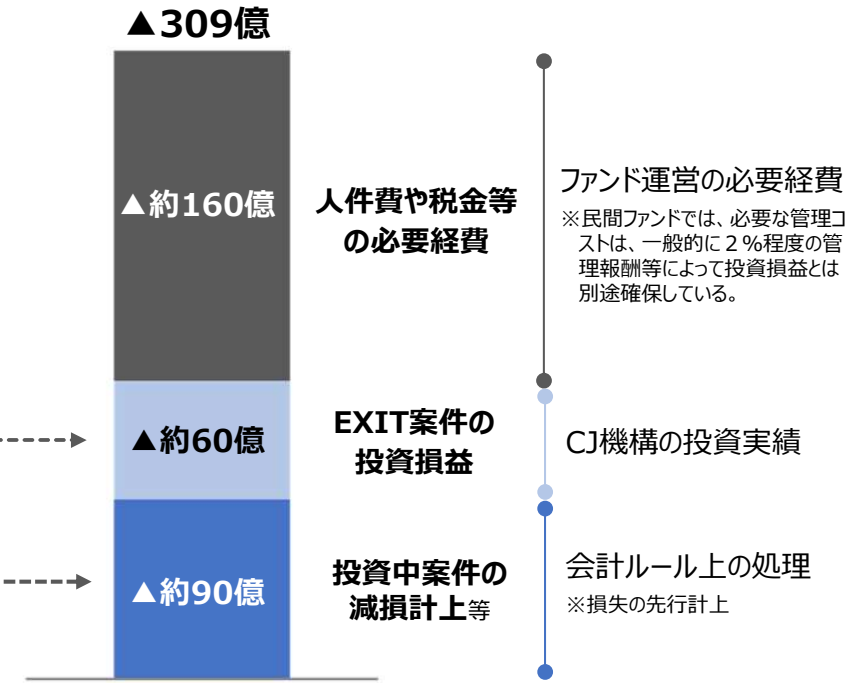
## 累積出資件数・残高




## Exit済案件回収状況



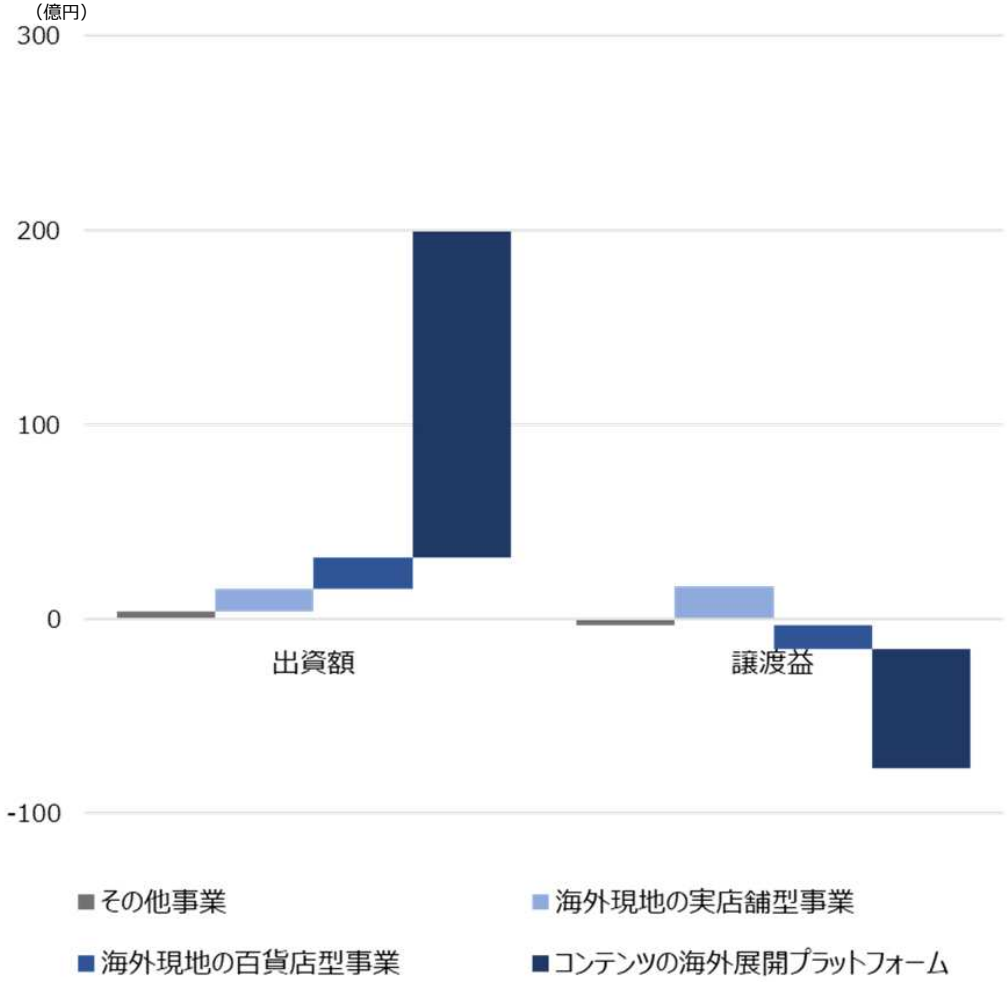

## 累積損益内訳



# （参考）これまでのEXIT案件の投資損益

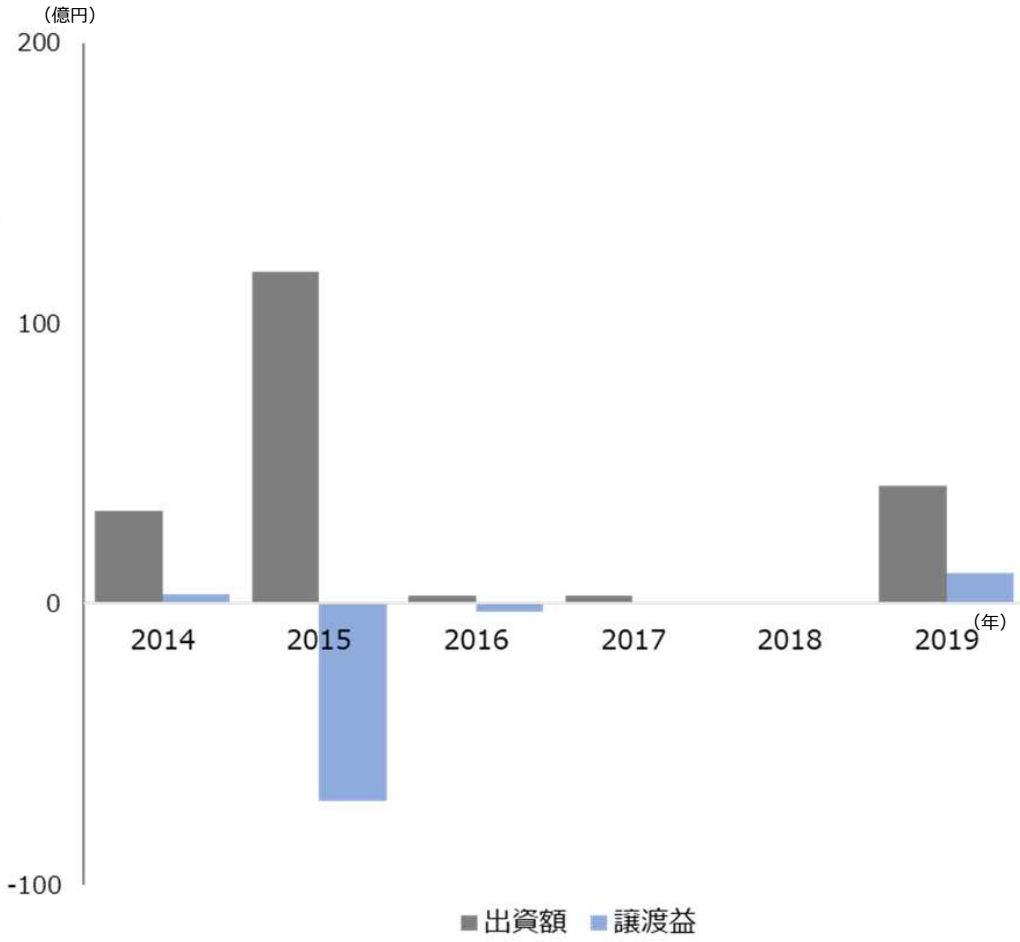
- 累積損益▲309億円のうち、これまでのEXIT案件による投資損失は約60億円。
- 特に、事業分野別ではコンテンツの海外展開プラットフォーム事業で約60億円の損失が発生。支援決定時期※で見ると、2015年に支援決定された案件で約70億円の損失が発生。※支援決定時期はプレスリリースでの公表日ベース

## 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）

※支援決定時期はプレスリリースでの公表日ベース



# （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、価格帯や品物のテイ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マー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アドバイザリー、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

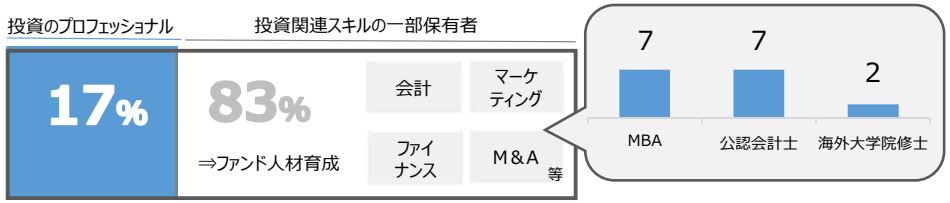
海外ビジネスの経験率

## 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アドバイザリー、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

MBA７名（社長含め８名）、公認会計士７名、海外大学院修士２名




## 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

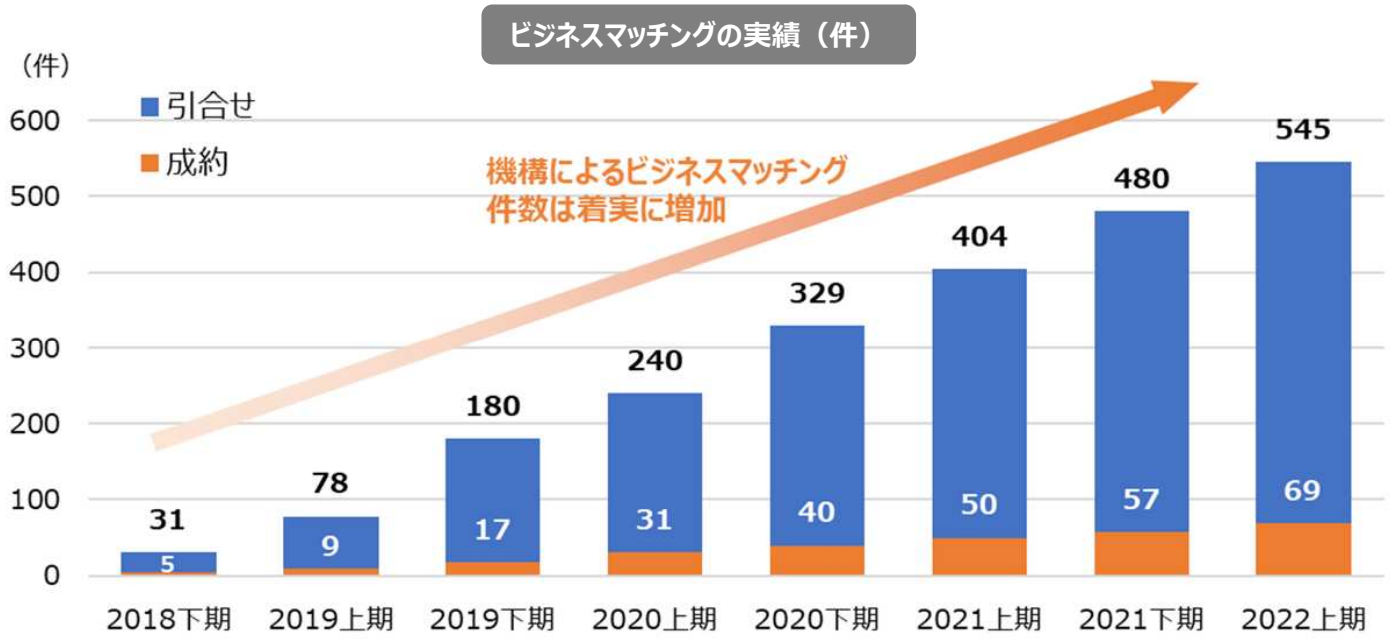
# （参考）海外需要開拓支援機構の役割と強み：機構のネットワーク・信用力の活用

■ 投資先企業の企業価値向上に向けた**ハンズオン型支援**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。

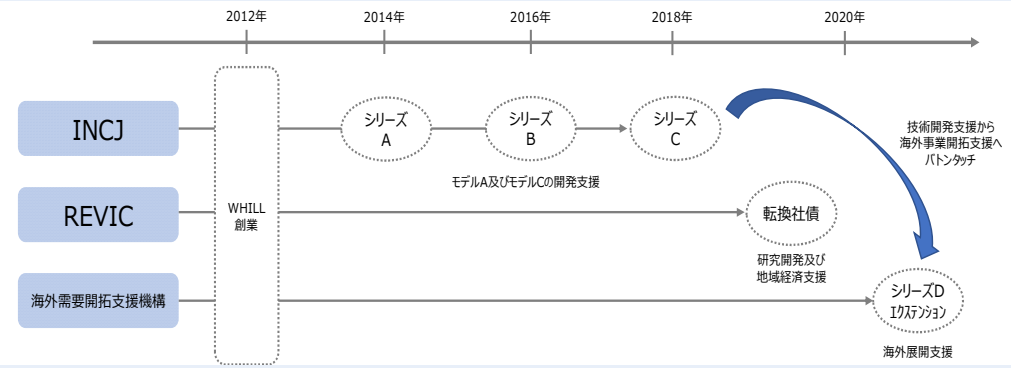


# （参考）海外需要開拓支援機構の役割・強みを踏まえた政府系機関との連携

■ 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）

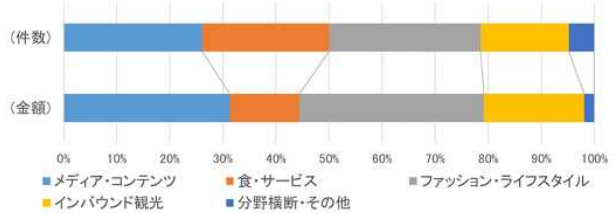
# 1．ポートフォリオの基本情報 ①

（株）海外需要開拓支援機構

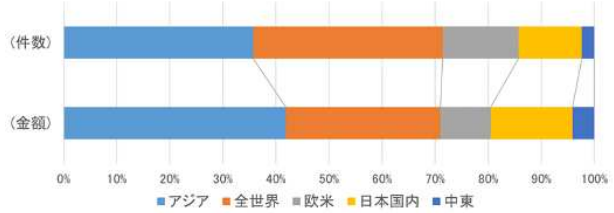
●投資の概要（2022年９月末時点）

| 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 |

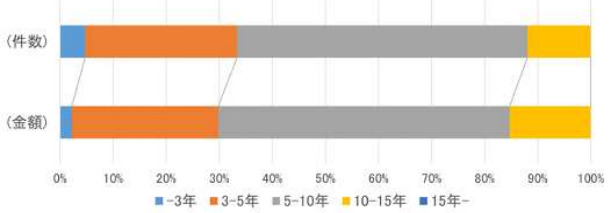
● 出資残高の内訳（分野別）




● 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。
※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。

## ●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 |
| | 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。 | |
| 2 | **寧波阪急商業有限公司** | 110／110億円 |
| | 中国における日本の商材を前面に出した商業施設の新規出店 | |
| | イベントスペース等を設け「体験」できるジャパン・エンターテインメントのコンセプトで、年間を通じて、日本各地をテーマにした物産展や文化行事を実施し、中国において日本の魅力を発信する。2021年４月に開業済み。 | |
| 3 | **ラフ＆ピースマザー株式会社** | 31／100億円 |
| | 教育コンテンツ等を展開するプラットフォームの構築 | |
| | 良質な教育等のコンテンツを展開する日本発のプラットフォームをアジアを中心とした海外へ展開し、次世代の日本ファン獲得を目指す。2021年３月に、インターネット上で教育分野を中心としたコンテンツを配信する国産プラットフォーム事業「ラフ＆ピース　マザー」の新オンラインサービスを開始。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。 | |
| 4 | **株式会社刀** | 40／80億円 |
| | 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。 | |
| 5 | **Gojek** | 55／55億円 |
| | 東南アジア最大級のデジタルプラットフォーム企業への出資 | |
| | Gojek社が提供するフードデリバリー等による日本食の現地展開や、動画配信サービスを通じた日本コンテンツの現地展開（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。 | |
| 6 | **株式会社Zeppホールネットワーク** | 42／50億円 |
| | アジア広域でのライブホール展開 | |
| | 国内アーティストがアジア公演を低コストで実現できる環境を整備し、日本のエンタ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。 | |
| 7 | **Stellarworks International Co., Ltd.** | 30／40億円 |
| | 日本の技術・デザイン・素材を活用したハイエンド家具ブランドへの出資 | |
| | 世界トップクラスのデザイナーを起用し、デザイン性の高い家具・ライフスタイル商品を製造・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。 | |
| 8 | **KKday** | 28／28億円 |
| | アジアの訪日客向け現地ツアー・アクティビティのオンライン予約・販売事業 | |
| | 現地ツアー・アクティビティをオンラインで手軽に予約・決済できるWebサイトを運営する、アジアでも有数の「旅ナカ」に特化したプラットフォーマーへの出資を通じて、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。 | |
| 9 | **M.M. LaFleur Inc.** | 25／25億円 |
| | 日本のテキスタイルを活かしたNY発ファッションブランドへの出資 | |
| | 日本人デザイナーによる日本製の生地・布地を採用した高品質・高機能な商品の展開、日本の生地・素材メーカーとの取引拡大支援を通じて、国内繊維産業の発展を目指す。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。 | |
| 10 | **Vpon Holdings株式会社** | 22／22億円 |
| | 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。 | |

（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

・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 |
|---|---|---|---|---|
| **株式会社刀** | | | | |
| ・経営陣<br>・金融機関 | 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 |
| **Wine Gallery Pty Ltd** | | | | |
| ・GCI Leap Capital | 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 |
| **DAIZ株式会社** | | | | |
| ・創業者<br>・事業会社<br>・金融機関、VC | 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見される「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。

## 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 |
|---|---|---|---|---|
| **4P’s Holdings Pte. Ltd.** | | | | |
| ・CEO<br>・役職員<br>・事業会社 | 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経営し、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



（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% | |
| 【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 兼 COO

**川﨑　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

**賴髙　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）

資料２－３

# 投資計画等の進捗状況

令和４年１１月２２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（６月）の分科会以降の進捗状況等

（参考資料）

# 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、2022年度央(2022年9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」すると記載。

＜改革工程表2018を踏まえた投資計画と進捗状況＞

（単位：億円）

| | 2022.3末 | | 2022.9末 | | 2023.3末 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 |
| 投資額 | 149 | 311 | 58（年度計画の40%） | 117 | 146 |
| 累積損益 | ▲155 | ▲145 | — | — | ▲162 |

（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。

・産投出資額1,608億円、民間出資額59億円（2022年9月末時点）

○ 2022年度央（2022年9月）の投資額は117億円。2019年4月に策定・公表した投資計画の2022年度の年度投資計画額（146億円）の80%程度であり、2022年度央の計画額を上回っている。

○ 2022年度においては、9月までに、投資計画の達成に向けて、デジタルや脱炭素等のポストコロナの投資ニーズを踏まえつつ、リスクマネジメントの観点からポートフォリオのバランスを改善すべく、早期の収益化が見込まれるグリーンフィールド案件やブラウンフィールド案件の取り込み、MaaSビジネスの成長の促進に繋がるスタートアップ企業の支援等に取り組んだ。

○ 引き続き上記の投資ニーズを踏まえた案件形成に取り組むと共に、支援案件の長期的収益性を担保するためのモニタリング体制の強化、他の政府系機関等と連携した案件形成や支援に取り組むことで、投資計画の達成の実現を図る。

➢ 案件組成の状況や見通しについて

- 世界各国でコロナ感染抑制策として経済・社会活動の制限措置がとられた影響を受け案件形成に時間を要する傾向にあったが、コロナワクチン接種の進展、経済・社会活動の制限措置の段階的緩和に伴い、そうした影響は緩和されつつある。既存案件についても、引き続き注視していく。

- 2022年度上期は、前年度下期に支援決定し、早期の収益化が見込まれるグリーンフィールド案件（欧州高精度デジタル道路地図整備事業やベルギー無人航空機運航管理システム整備事業等）への出資等を行い、年度央の計画額を上回る投資実績となった。

- また、2022年度上期は、デジタルや脱炭素等のポストコロナの投資ニーズを踏まえつつ、リスクマネジメントの観点からポートフォリオのバランスを改善すべく、引き続き交通・都市開発事業を「支援する事業」を含め、支援案件の多様化に取り組んだ。具体的には、MaaSビジネスの成長の促進に繋がるスタートアップ企業の支援（北米航空旅客向け自動運転車椅子移動サービス事業（本年10月支援決定：最大約23億円））やブラウンフィールド案件（インドネシアジャカルタセントラルパーク都市開発事業（同月支援決定：最大約140億円））についても、支援決定に向けて案件形成を推進した。

- 地政学リスクの高まる中においても、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無く、引き続き上記の投資ニーズを踏まえた案件形成に取り組み、投資計画の達成・政策的意義の実現を図ってまいりたい。

➢ 政策性と収益性の重複領域は認められるかについて

- 新興国を中心に増加している民間活用型のインフラ事業は、長期にわたる整備、運営段階の需要リスク、現地政府の影響力といった事業特性があり、民間企業のみでは参入困難である。JOINは、共同出資やハンズオン支援等により、そうした海外インフラ事業に参画しようとする本邦企業を支援し、海外の成長を取り込むことにより、我が国経済の持続的な成長への貢献を図っている。
- 当該政策目的の下、昨今、JOINでは、デジタルや脱炭素等の案件の支援にも取り組むことにより、ポストコロナの投資ニーズも踏まえた本邦企業の海外インフラ事業への参入促進を図っている。また、民間活用型のインフラ事業への参画等を通じて、「自由で開かれたインド太平洋（FOIP）」等の外交政策の実現にも寄与しているところである。
- 一方、官民の出資により設立されたファンドである以上、長期的には収益性を確保していくことは必要不可欠である。そのため、各案件の検討にあたり、上記の政策性及び長期的収益性が両立する案件を社内審査及び社外役員を中心に構成する事業委員会で議論の上、支援決定している。
- また、これらの重複領域にある案件を適切にモニタリングする機能を強化するため、事業推進部が案件形成からモニタリングまでを一貫して担当して案件を推進し、プロジェクト管理部が事業推進部の行う個別案件のモニタリング結果をレビューするとともに機構のポートフォリオを一元管理しリスク管理を多面的に行う体制への組織改編に着手した。さらに、これらを内部監査部門により監査する体制の強化を検討している。
- このように、機構全体のリスク管理におけるそれぞれの役割・責任分担をより一層明確化することにより、全社的なリスク管理体制の強化に取り組み、政策的意義を実現しつつ長期的な収益性を確保した支援の実施を図っている。

➢ 官民ファンドとしてのJOINの役割・強み、他機関との連携の状況や今後の予定について

● 海外インフラ事業は上述の事業特性があるため、本邦企業が優れた知識、技術、経験を有していても民間企業のみで対応することが困難なプロジェクトも少なくない。こうした事業に参画しようとする本邦企業に対して、海外のインフラ事業を行う現地事業体に対する共同出資のほか、役員等の派遣、国土交通省等と連携した相手国との交渉等のハンズオン支援等により支援するのがJOINの果たすべき役割・強みである。

● JOINはこうした役割を果たすべく、他の政府系機関等とも連携しながら、セミナーの開催等により、地方企業や中堅・中小企業を含めた民間企業の海外進出機会の創出に取り組んでいる（※）。また、これまで構築した、世界各国でインフラ開発等を担う政府機関や企業等との海外ネットワークを活用し、本邦企業の事業参画の可能性を模索し、具体的な案件形成につなげる機能を強化している。

※本年6月30日には広島市、11月8日には仙台市において㈱国際協力銀行（JBIC）、(独)国際協力機構（JICA）、㈱日本貿易保険(NEXI) 、地銀等と連携しながら「インフラ事業海外展開支援セミナー」を実施。また、本年12月中旬には北九州市において同セミナーを実施予定。

● さらに、これまでも他の官民ファンド等とも連携して支援を行っているところであるが、引き続き企業の需要に応じて他の官民ファンド等との連携・協調に取り組んでまいりたい。

# （参考資料）

# 1．ポートフォリオの基本情報 ①

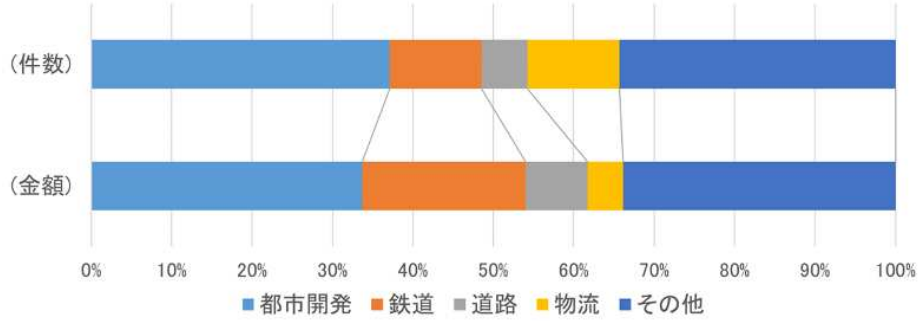


**●投資の概要（2022年9月末時点）**

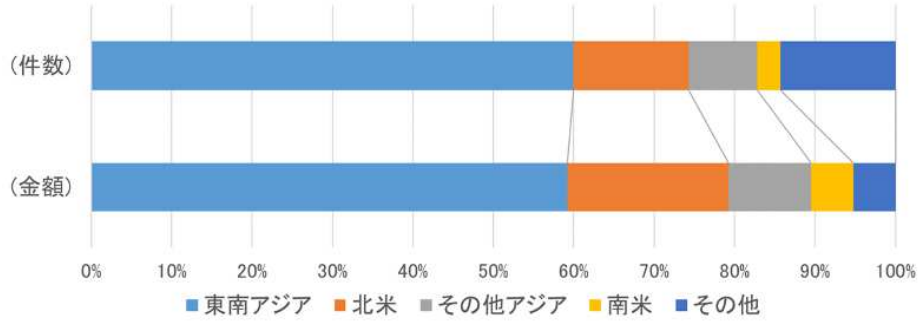
| | |
|---|---|
| **投資金額・件数（ファンドに残存しているもの）** | |
| 出資件数 | 35件 |
| 出資残高（支援決定ベース）（注1） | 1,865.4億円 |
| 出資残高（実投資ベース） | 1,394.9億円 |
| 融資残高（支援決定ベース） | 27.0億円 |
| 融資残高（実投資ベース） | 9.6億円 |
| **投資金額・件数（累積）** | |
| 累計出資件数 | 35件 |
| 累計出資残高（支援決定ベース）（注1） | 1,865.4億円 |
| 累計出資残高（実投資ベース） | 1,446.3億円 |
| 一件あたりの出資額（支援決定ベース）（注1） | 53.3億円 |
| 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） | 26.6億円 |
| **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） | 51.4億円 |
| Exitによる回収額（b）（注4） | 55.6億円 |
| 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 | 2,477.2億円 |
| うち出資額 | 2,233.4億円 |
| うち融資額 | 243.8億円 |

（注1）記載内容は非公表を除く。
（注2）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を記載。
（注4）回収した出資分の元本分＋配当金の金額を記載。

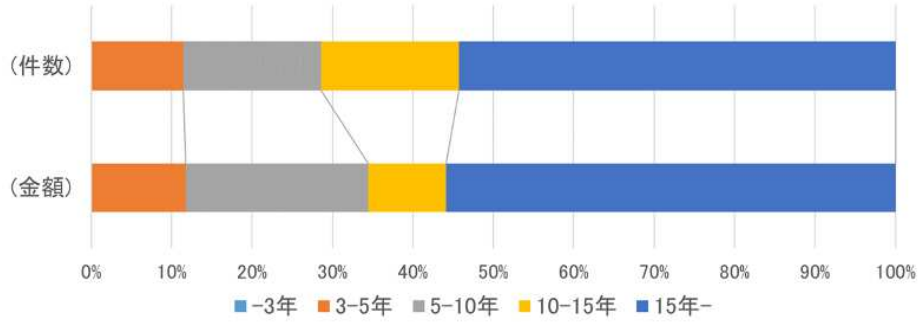
● 出資残高の内訳（分野別）




● 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



## ●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

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

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ところ、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。

### 2 インド ジャイプル等既設有料道路運営事業　67／127億円

インドにおける有料道路の管理・運営

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。

### 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

ホーチミン市東部における分譲住宅の大型開発

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ゥク市（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。

### 4 ブラジル 都市鉄道整備・運営事業　81／99億円

ブラジル国内における都市鉄道事業の整備・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。

### 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

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

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。

### 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

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

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。

### 7 インド エネルギー輸送・供給網整備事業　67／63億円

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

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。

### 8 ミャンマー ヤンキン都市開発事業　47／57億円

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。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。

### 9 ミャンマー ヤンゴン博物館跡地開発事業　46／56億円

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

2017年7月支援決定。フジタおよ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。

### 10 北米 高精度デジタル道路地図整備事業　59／55億円

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

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。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52%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。

・2022年度上期における新規投資案件は1件／約42億円(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 |
|---|---|---|---|---|
| **リベリア 大型コンテナ船保有用船事業** | | | | |
| ・正栄汽船株式会社 | 正栄汽船とJOINがリベリアに船舶保有SPCを設立し、我が国造船会社が建造する最先端の大型コンテナ船(24,000TEU2隻)を保有した上で、正栄汽船子会社を通じて、我が国船舶運航会社ONEに用船するもの。<br>【本邦間JOIN出資割合:49.9%】<br>【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】 | 我が国造船事業及び海運事業の競争力確保に貢献するために、JOINが積極的な支援を行う必要がある。 | 我が国造船事業及び海運事業の競争力確保に貢献。 | 約42億円 |

(注)出資額は支援決定ベース

・2022年度上期におけるExit案件(一部Exit)は1件。
・当該1件は、今後の事業資金の一部を売上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。なお、2021年度にも同案件で同様の一部Exitを実施している。

## 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22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
  国内外の政府関係者、学識者、インフラ分野の企業リーダー等を招聘したインフラセミナーを設立以来5回実施した。また、地方企業や中堅・中小企業の海外展開支援に向けたセミナーや各都道府県東京事務所向けセミナーの国土交通省と連携した実施、地方自治体主催のセミナーへの参加等により、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35件の支援決定事業に対し、民間企業のべ67社の海外事業参入を促進。支援決定した35案件の支援対象企業に対し、民間企業47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
  ・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。
  ・インドにおけるエネルギー輸送・供給網整備事業により、インドにてCNG供給網の拡大、及び旅客・貨物運送事業者への低公害・低炭素燃料の提供に貢献。
  ・米国代替ジェット燃料事業により、代替燃料の実用化モデルを日本を含めた諸外国へ普及促進することで、我が国の新たな交通用燃料の確保に貢献。
  ・北米及び欧州における高精度デジタル道路地図整備事業により、我が国事業者の保有する高精度デジタル道路地図に関する技術の諸外国への普及促進に貢献。

（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 | 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1) | 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（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3)(注4) | 29,720.0 | 32,080.0 | 34,880.0 | 40,160.0 | 25,080.0 | 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3) | 5 | 12 | 10 | 2 | 8 | 43.0 |
| 経費・支援決定件数比率（a/e） | 351.4 | 175.6 | 216.0 | 1,103.8 | 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）「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、減価償却費などを含むが、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2）累積は、機構設立時点の2014年度からの値。
（注3）支援決定金額、支援決定件数には融資案件を含まない。
（注4）支援決定金額は非公表を除く。

■ 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（現職）

資料２－４

# 投資計画等の進捗状況

令和４年１１月２２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の進捗状況
２．前回（６月）の分科会以降の進捗状況等

（参考資料）

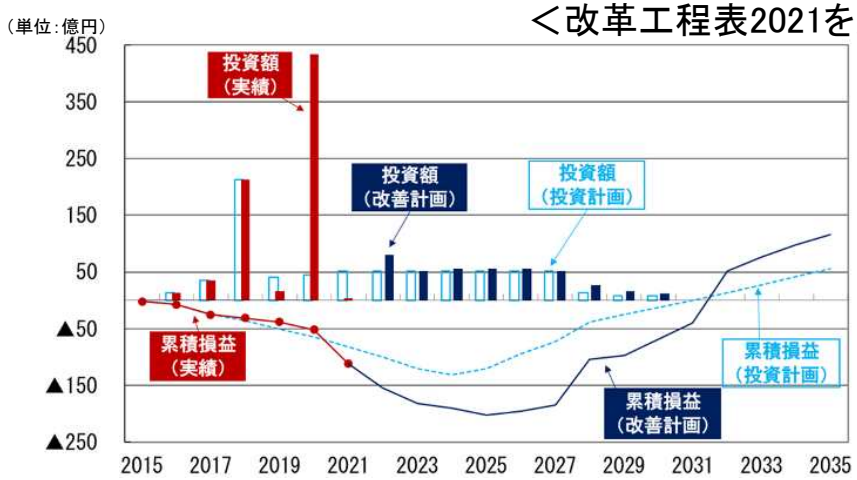
# 改革工程表2021を踏まえた改善計画の進捗状況　（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構

○ 改革工程表2018（平成30年12月20日経済財政諮問会議決定）を踏まえた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（2022年5月）。

（※）　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。

○ 本資料では、改革工程表2021を踏まえ、2022年度央(2022年9月末)時点の実績に基づき、上記の改善計画の進捗状況のフォローアップを行った。

## ＜改革工程表2021を踏まえた改善計画と進捗状況＞




（単位：億円）

| | 2022.3末 | | 2022.9末 | | 2023.3末 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 |
| 投資額 | 51 | 4 | 24<br>（年間計画額の30%程度） | 5 | 80 |
| 累積損益 | ▲82 | ▲112 | — | — | ▲154 |

（参考）

・事業期間：株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構法に基づく設置期限（20年間（2015年度～2035年度））。投資の終期は2030年度。

・IRR：5.1%（2022年5月に策定・公表した改善計画の実行における値）

・昨年度、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後ろ倒しとなっていた大型案件（JICT出資額：約125億円）について、本年10月に支援決定を行ったところ。

・産投出資額653億円、民間出資額24億円（2022年9月末時点）

○ 2022年度央（2022年9月）の投資額は5億円。2022年5月に策定・公表した改善計画の2022年度の投資計画額（80億円）の6%程度であり、2022年度央の投資計画額（24億円）を下回っているが、その後に支援決定を行った案件もあるなど、着実に案件組成を行っている。また、支援基準の見直しにより可能となったICTサービスやファンドへのLP投資の案件を始めとした複数の案件の検討を進めており、これらの案件への投資実行により、年度の計画額は達成できる見込み。

○ 2022年度においては、案件組成能力の向上を図るため、人材確保による従来にない新たな取組として、①自治体での中小企業の海外展開支援経験を有する専門人材の採用によりエコシステム構築を集中的に推進、②地方銀行からの若手出向者受入れにより地方人材育成・地方案件組成力の向上、③米国在住で金融・フィンテック分野に造詣の深い社外取締役の採用等を行い、案件パイプラインの増加に適切に対応している。

○ その他有価証券評価差額金の増加によるB/Sベースでの財務健全性と投資余力の向上を踏まえ、市況変動にも十分留意しつつ投資案件の発掘に取り組んでおり、また個別投資案件のモニタリングに加えて、バランスシート全体を俯瞰したポートフォリオ・リスク分析の強化を図っている。なお、収益の面では、大型案件からの配当収入が2022年度より拡大したことに伴い、経常費用を賄うことができる見込みとなっており、財務安定性の確保につながっている。

## 案件組成の状況や見通しについて

○ JICT法施行後５年の見直し（2021年11月取りまとめ、公表）を踏まえて本年２月に改正した新たな支援基準に基づいて案件発掘・組成を進めた結果、支援基準見直しから約８か月の間に、支援範囲拡大に伴う案件組成が３件（ICTサービス１件、LP出資２件）行われた。

○ これに加え、昨年度、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後ろ倒しとなっていた大型案件（JICT出資額：約125億円）について、本年10月に支援決定を行ったところである。

○ 昨年度までの案件組成は、年平均約1.5件のところ、今年度は10月末までに、支援決定額が最大100億円を超える案件を含めて３件の案件組成が実現しており、支援基準の見直しの効果も表れ始めている。このほかにも年度内の案件組成に向けて検討・調整中の案件が複数あるところ、総務省及びJICTは、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。

○ 大型案件からの配当収入が2022年度から拡大。2022年度上半期においては、２案件から合計約11.5億円の収益があった。

## 政策性と収益性の重複領域について

○ JICTの政策目的については、我が国事業者の知識、技術及び経験を活用して海外における通信・放送・郵便事業を支援することにより、我が国の事業者の収益性の向上等を図り、もって我が国経済の持続的な成長に寄与することである。JICTにおいては、長期的には収益性が見込まれるものの、規制分野であるが故の政治リスクが存在する等、リスクが高く民間企業のみでは資金が十分に供給されず参入しにくい海外における通信・放送・郵便分野を支援の対象としており、こうした政策性と収益性の重複する領域の事業に対し投資を図ってきたところ。

○ JICTにおいては、引き続き支援対象事業の政策的意義については支援基準に基づいて精査するとともに、収益性についても厳しく評価を行った上での案件組成に引き続き努めていく。また、既存案件についても、事業状況のモニタリングを行い、適時適切なハンズオン支援により確実な収益性の確保に向けて取り組んでいく。

## 官民ファンドとしてのJICTの役割・強み、他機関との連携の状況や今後の予定について

○　JICTが専門領域としている通信・放送・郵便分野については、ICT・デジタル技術によって日本企業の事業に付加価値を与え、収益性の向上が大きく期待できる分野である一方、規制分野であるが故の政治リスクがあることから、専門的知見や現地政府機関との調整経験を活かしたハンズオン支援が特に重要な分野であり、JICTはそのような支援を効果的に実施可能な唯一の官民ファンドである。JICTとしては、引き続き、政策性と収益性が認められる対象分野の案件に対してリスクマネー供給を行い、ICT分野における海外展開に係る専門的知見を活かしたハンズオン支援を実施することにより、我が国の事業者の収益性の向上等を図り、もって我が国経済の持続的な成長に寄与していく。

○　JICTは、自社を取り巻く産学官の関係者が保有する知見やノウハウを効果的に連携させ、日本企業の海外における事業活動の支援を強力に推進するため、2022年度を「エコシステム集中構築年」と位置づけ、引き続き、国はもとより、内外の産学官の関係団体・関係企業との組織的・人的ネットワークの強化に全社を挙げて取り組んでおり、複数団体に加入の上、各種活動に参画中。なお、８月には（独）日本貿易振興機構の「Japan Innovation Bridge(J-Bridge)」に参画。

# （参考資料）

# 1．ポートフォリオの基本情報 ①

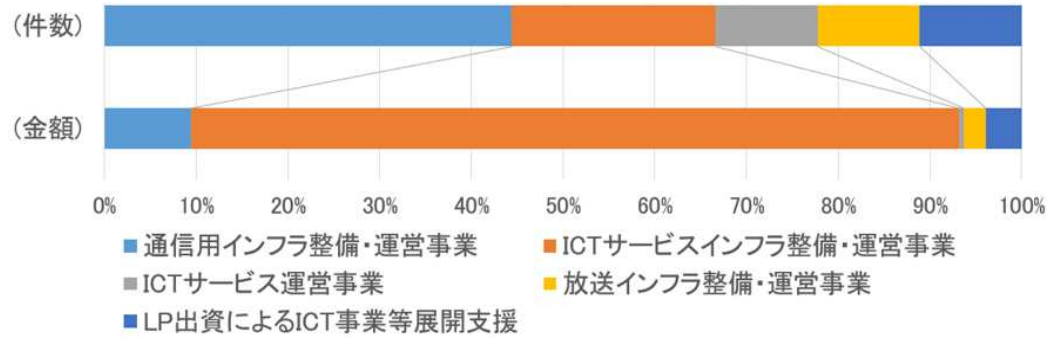


**●投資の概要（2022年9月末時点）**

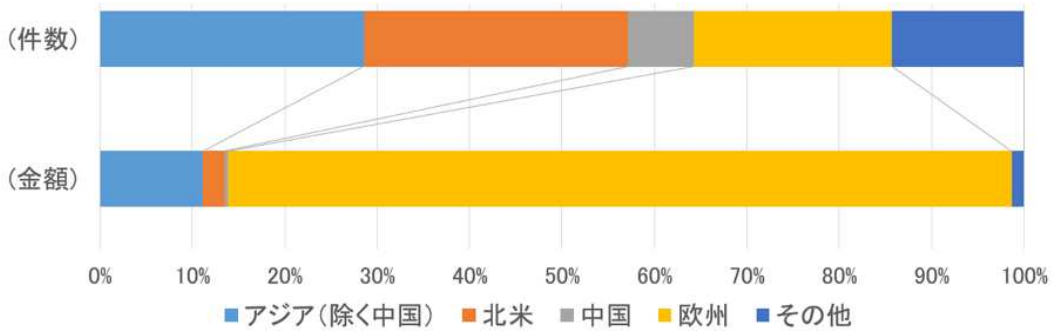
| | |
|---|---|
| **投資金額・件数（ファンドの残存しているもの）※1** | |
| 出資件数 | 9 件 |
| 出資残高（支援決定ベース） | 644.9億円 |
| 出資残高（実投資ベース） | 624.9億円 |
| 融資残高（支援決定ベース） | 152.6億円 |
| 融資残高（実投資ベース） | 84.0億円 |
| **投資金額・件数（累積）** | |
| 累計出資件数 | 10 件 |
| 累計出資残高（支援決定ベース） | 656.9億円 |
| 累計出資残高（実投資ベース） | 636.9億円 |
| 一件あたりの出資額（支援決定ベース） | 63.7億円 |
| 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※2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 |

※1 株式等の処分が未了である支援決定撤回案件を含む。
※2 Exitは、株式等の処分完了案件について記載。 以下、㈱海外通信・放送・郵便事業支援機構の資料において同じ。

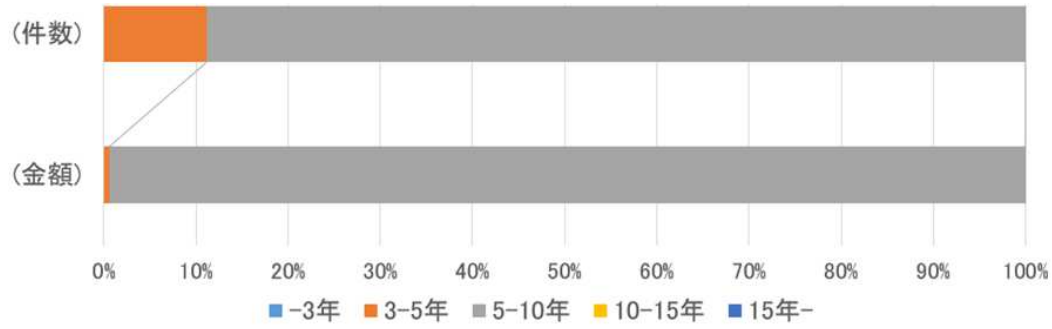
● 出資残高の内訳（分野別）




● 出資残高の内訳（地域別）




● 出資残高の内訳（想定Exit年数別）



## ●投資上位9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 |
| | 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 | |
| | 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。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。 | |
| 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 |
| | 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 | |
| | 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。 | |
| 3 | **LP出資による欧米・インド・イスラエル等におけるICT事業等展開支援** | 5／25億円 |
| | Healthtech、Fintech等のICTサービスを含む領域において、今後大きな成長が期待できる産業分野のベンチャー企業を対象とした新規投資ファンド | |
| | 2022年6月に支援決定を行い、ファンドはICT領域等に投資実行中。JICTの参画により、ファンドの信頼性向上、良質案件への投資機会の創出や、中立的立場から他LP投資家と投資先企業の協業支援を実施することなどにより、ファンドの価値向上に貢献する。 | |
| 4 | **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 |
| | 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 | |
| | 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。 | |
| 5 | **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 |
| | 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 | |
| | 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。 | |
| 6 | **香港・グアム間光海底ケーブル整備・運営事業** | -／-億円 |
| | 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 | |
| | 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、現在は引き続き関係者間で対応を協議中であるものの、対象事業の進捗や進展も見込めない状況であることから、2022年6月に支援決定を撤回済。 | |
| 7 | **日本・グアム・豪州間光海底ケーブル整備・運営事業** | -／-億円 |
| | 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 | |
| | 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込みを目指し、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。 | |
| 8 | **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 |
| | 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10月に支援決定を行い、ルートサーベイを実施の上、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込みを目指し、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。 | |
| 9 | **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 |
| | 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 | |
| | 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込みを目指し、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9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）。

・2022年度上期における新規投資案件は1件／25.0億円（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 |
|---|---|---|---|---|
| **LP出資による欧米・インド・イスラエル等におけるICT事業等展開支援** | | | | |
| ・ソニーグループ（株）<br>・（株）三井住友銀行<br>・SMBC日興証券（株）<br>・（株）みずほ銀行<br>・（株）横浜銀行<br>・（株）滋賀銀行<br>・川崎重工業（株）　等 | ソニーベンチャーズ（株）が設立し運営する、Healthtech、Fintech等のICTサービスを含む領域において、今後大きな成長が期待できる産業分野のベンチャー企業を対象とした新規投資ファンドにリミテッドパートナー（LP）として出資する事業。機構の出資割合は全体の8～10%。Exitまでは10年程度を想定。 | 本件出資によりファンドの信頼性向上、良質案件への投資機会の創出に貢献すると共に、中立的立場から他LP投資家と投資先企業との協業支援を実施する。<br>また、既に実績もあるソニーベンチャーズ（株）のファンドへのLP出資から得た情報・知見を幅広く日本事業者に還元することで、日本事業者による海外事業展開への貢献を図ってゆく。<br>その他、本件はスタートアップへのリスクマネー供給に貢献している。 | 官民ファンドであるJICTの参画により、ファンドの信頼性向上、良質案件への投資機会の創出や、中立的立場から他LP投資家と投資先企業の協業支援を実施することなどにより、ファンドの価値向上に貢献するほか、当該ファンドへの投資で得た情報・知見を幅広く日本事業者に還元することで、将来の日本事業者による海外事業展開への貢献を目指す。 | 25.0億円 |

※出資額については支援決定ベース。

# 対象案件なし
# （Exit案件）

## 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9月末までに国内事業者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。
- 令和4年度を「エコシステム集中構築年」と位置づけ、①自治体での中小企業の海外展開支援経験を有する専門人材の採用によりエコシステム構築を集中的に推進、②地方銀行からの若手出向者受入れにより地方人材育成・地方案件組成力の向上、③米国在住で金融・フィンテック分野に造詣の深い社外取締役の採用等を行った。
- 金融やICT分野の学識、ビジネス関連団体に加入し、JICTのプレゼンス向上に努めるとともに必要な情報・知見を得られる環境を構築。
- 上記のほか、LP出資で得られた情報・知見を幅広く日本事業者に還元することで、将来の日本事業者による海外事業展開へも貢献していく。

※　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9月末までにプロジェクト総額で合計約4,685億円※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）・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

※　支援決定時の額

# 4. ファンドの諸経費の状況



（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 | 1,000.1 | 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。

## 代表取締役社長　大島　周（おおしま　あまね）

**【略歴】**

| | |
|---|---|
| 1984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 |
| 2009年 | 株式会社みずほコーポレート銀行　国際資金証券部長 |
| 2011年 | 同　執行役員国際資金証券部長 |
| 2013年 | 株式会社みずほ銀行　執行役員国際資金証券部長 |
| 2014年 | 同　常務執行役員市場ユニット副担当役員 |
| 2016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ツカンパニー副担当役員<br>株式会社みずほ銀行　常務執行役員グローバルマーケッツ部門共同部門長 |
| 2018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 |
| 2021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

資料２－５

# 投資計画等の進捗状況

令和４年１１月２２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．前回（６月）の分科会以降の進捗状況等

（参考資料）

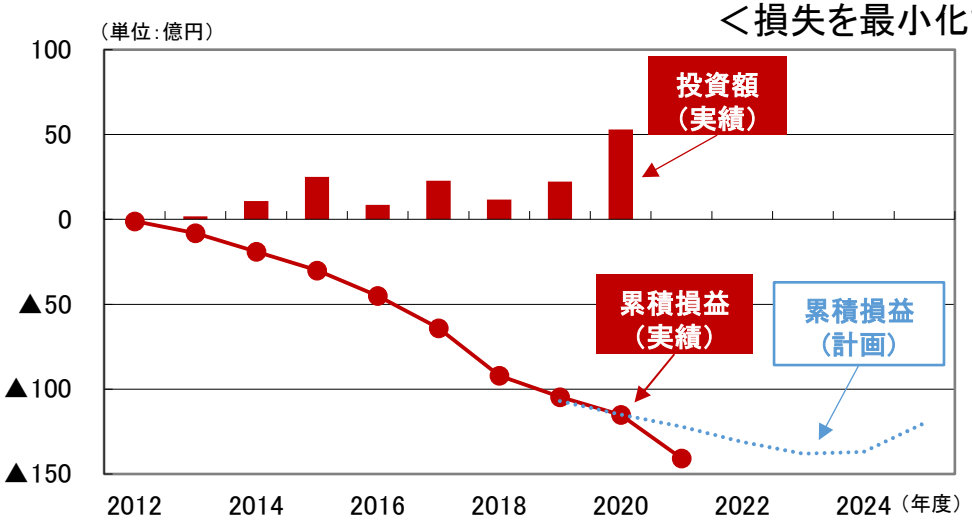
# 損失を最小化するための改善計画の進捗状況　（株）農林漁業成長産業化支援機構

○ 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、2022年度央(2022年９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）

| | 2022.3末（※） | | 2022.9末（※） | | 2023.3末 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 計画 | 実績 | 計画 | 実績 | 計画 |
| 投資額 | — | — | — | — | — |
| 累積損益 | ▲122 | ▲141 | — | — | ▲131 |

- 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。

（参考）産投出資額300億円、民間出資額19億円（2022年９月末時点）

○ 2021年度末の累積損益は▲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。

# 前回（６月）の分科会以降の進捗状況等



（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、経営管理面や原料調達先、販路開拓先の紹介等、既存出資先との連携支援等積極的な支援を実施。
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により能動的な取り組みを実施。
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。

（２） 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る。

（３） 予算の適正な執行を図りつつ、テレワークとの併用により、通勤手当の実費支給や固定費の節減等不断の経費削減を引き続き実施。

○ 新型コロナウイルスの感染拡大の状況も改善しつつあるが、飲食店事業を営む出資先等業績が悪化した事業者の回復等には一定の期間を要することが想定され、これまで同様、各出資先の状況を注視している。
また、円安やウクライナ情勢などの外的要因により、原材料の高騰による農林水産物の生産面への影響が加工・販売分野において、コスト増になる懸念や、原料や燃料価格の高騰による業況への影響が外食や小売り等に厳しいものとなることも想定される。
一方、輸出に取り組む事業者には好影響を与えることも考えられ、また、今後のインバウンド需要の動向や、円安による購買力の増加による販売面でのプラス効果を期待できる事業者もあると考えられる。

○ A-FIVEとしては、これまで同様、各出資先事業者及びサブファンドとの情報共有を密にし、出資先事業者の経営状況等を把握しつつ、引き続き、積極的な支援を通じて、企業価値の向上を図り、回収の最大化に取り組んでいく。

# （参考資料）

# 1．ポートフォリオの基本情報 ①

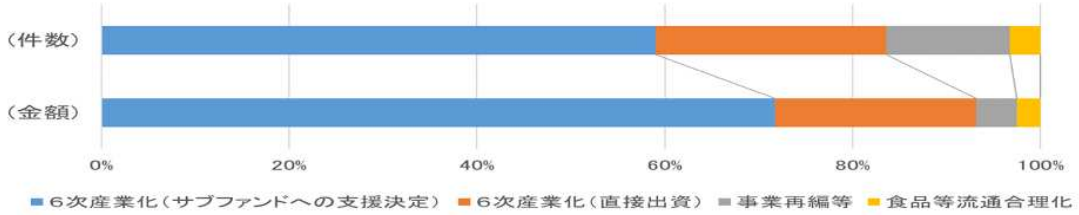
（株）農林漁業成長産業化支援機構

●投資の概要（2022年９月末時点）

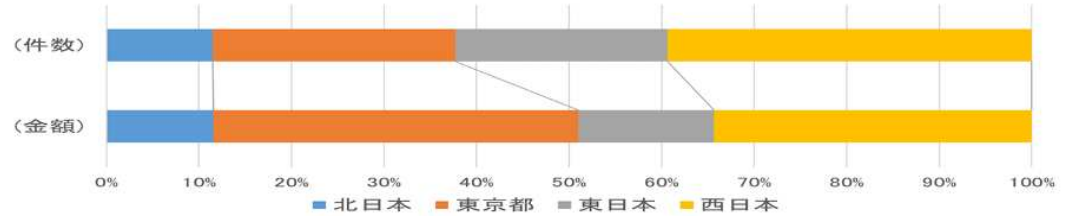
| | |
|---|---|
| **投資金額・件数（ファンドに残存しているもの）** | |
| 出資件数 | 61件 |
| 出資残高（支援決定ベース） | 320.3億円 |
| 出資残高（実投資ベース） | 97.9億円 |
| 融資残高（支援決定ベース） | 8.2億円 |
| 融資残高（実投資ベース） | 8.2億円 |
| **投資金額・件数〈累積〉** | |
| 累計出資件数 | 82件 |
| 累計出資額（支援決定ベース） | 489.5億円 |
| 累計出資額（実投資ベース） | 169.5億円 |
| 一件あたりの出資額（支援決定ベース） | 6.0億円 |
| 累計融資額（支援決定ベース） | 21.8億円 |
| 累計融資額（実投資ベース） | 19.8億円 |
| **Exitによる回収額等〈累積〉** | |
| Exit件数 | 63件※ |
| Exit案件への出資額 (a) | 39.6億円 |
| Exitによる回収額 (b) | 31.9億円 |
| 回収率 (b)/(a) | 0.80倍 |
| 平均Exit年数 | 4年 |
| **民間資金の誘発（呼び水）〈累積〉** | |
| 誘発された民間投資額 | 549.3億円 |
| うち出資額 | 549.3億円 |
| うち融資額 | －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）

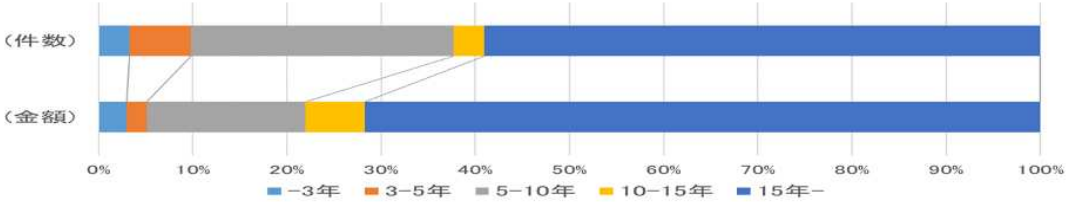
● 出資残高の内訳（分野別）




● 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 | 0.80 | 63 |
| 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 | 58 |
| 6次産業化（直接出資） | 非公表 | 3 |
| 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。

## ● 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

三重県多気町での食・農複合施設プロジェクト

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。

**2　株式会社ダンディフィッシュ**　15／15 億円

愛媛県産の養殖クロマグロ販売拡大プロジェクト

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。

**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

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

2022年9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。

**4　株式会社ビースマイルプロジェクト**　10／10 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

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。

**5　NCB九州6次化応援投資事業有限責任組合**　5／10 億円

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9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。

**6　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

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

2022年9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。

**7　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九州地域の6次産業化事業体への支援

2022年9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。

**8　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

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

2022年9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。

**9　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

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

2022年9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。

**10　SMBC6次産業化ファンド投資事業有限責任組合**　1／10 億円

農山漁村活性化等に寄与する日本全国の6次産業化事業体への支援

2022年9月末時点における同ファンドから事業者への出資は7件・1億円。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37％を占める（すでにExitした投資先は除く）。

・2022年度上期におけるExit案件は7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・<br>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 |
|---|---|---|---|---|---|
| **株式会社はらだ牧場** | | | | | |
| 養豚事業者（個人） | 豚を活用した外食及び精肉店の運営事業<br>①機構サブファンドの出資割合<br>（議決権比率50%）<br>②支援決定の時期<br>（2022年5月12日にExit） | ①Exitまでに要した期間<br>（7年4か月）<br>②Exitの方法<br>（自己破産）<br>③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方<br>（新型コロナの影響を受け、赤字が拡大し、再建策を模索するが、コロナ禍の終息が見通せない中、株主（一次事業者）は、事業継続を断念し、破産手続の開始決定を受けたため） | ①　地域の有力生産者が、飲食事業に参入、更にその規模を拡大することにより、未利用部位の利活用拡大と国産豚肉の消費拡大に貢献 | 0.5億円<br>(0.25億円) | 非公表 |
| **株式会社さつま福永牧場** | | | | | |
| （有）福永畜産、（有）共同食肉 | 肥育牛を使用した熟成肉の加工販売事業<br>①機構サブファンドの出資割合<br>（議決権比率50%）<br>②支援決定の時期<br>（2022年5月31日にExit） | ①Exitまでに要した期間<br>（7年2か月）<br>②Exitの方法<br>（パートナー事業者へ譲渡）<br>③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方<br>（パートナー事業者への枝肉販売が売上の中心であることから、ファンドの持ち分について、一次事業者の意向も踏まえ、パートナー事業者への譲渡の申し出があったため） | ①　1次事業者の増頭、熟成肉の市場開拓により地域雇用の拡大<br>②　熟成肉の市場開拓を行うことでA2、A3等級の牛肉用途拡大による畜産事業の生産基盤の安定化に貢献 | 0.1億円<br>(0.05億円) | 非公表 |

## Exit

| 共同出資者 | 事業の概要 | Exitの概要 | 政策効果の達成状況・<br>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 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Marine Link株式会社** | | | | | |
| 伊平屋村漁業協同組合、（株）クラハシ | 水産物等の卸売及び水産加工品の製造販売事業<br>①機構サブファンドの出資割合<br>（議決権比率50%）<br>②支援決定の時期<br>（2022年6月15日にExit） | ①Exitまでに要した期間<br>（5年11か月）<br>②Exitの方法<br>（パートナー事業者へ譲渡）<br>③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方<br>（パートナー事業者を主体として更なる業務効率化等を図るため、ファンド持ち分について、一次事業者の意向も踏まえ、パートナー事業者へ集約したいとの申し出があったため） | ①　新たな販路の拡大とブランド品としての地位を確立<br>②　6次化ファンドから出資を受け入れることによる経営管理手法の導入 | 0.2億円<br>（0.1億円） | 非公表 |
| **オークヴィレッジ株式会社** | | | | | |
| 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<br>①機構サブファンドの出資割合<br>（議決権比率50%）<br>②支援決定の時期<br>（2022年6月30日にExit（2021年10月29日に一部Exit）） | ①Exitまでに要した期間<br>（6年8か月）<br>②Exitの方法<br>（自社株買い）<br>③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方<br>（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　地域雇用の拡大<br>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をバックアップ | 1.02億円<br>（0.51億円） | 非公表 |

## Exit

| 共同出資者 | 事業の概要 | Exitの概要 | 政策効果の達成状況・<br>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 |
|---|---|---|---|---|---|
| **株式会社佐田岬の鬼** | | | | | |
| 福島産業（株）、朝日共販（株） | しらすを主体とした水産加工・販売事業<br>①機構サブファンドの出資割合<br>（議決権比率50%）<br>②支援決定の時期<br>（2022年8月23日にExit） | ①Exitまでに要した期間<br>（7年8か月）<br>②Exitの方法<br>（既存株主へ譲渡）<br>③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方<br>（大手量販店への販路確保等安定した販路の確保が可能となったことから、株式譲渡の申し出があったため） | ①　地域雇用の拡大<br>②　既存の事業規模に比して、大規模な設備投資に対する信頼性の増強とリスクマネーの供給、大型の販売先等商圏の構築により、新たなサプライチェーンの創出に貢献 | 0.75億円<br>（0.375億円） | 非公表 |
| **株式会社ゼストFACTORY** | | | | | |
| （株）PBファーム117、（株）ゼストクック | ジェラート、プリン、ケーキ等の洋菓子製造・販売事業<br>①機構サブファンドの出資割合<br>（議決権比率50%）<br>②支援決定の時期<br>（2022年9月28日にExit） | ①Exitまでに要した期間<br>（4年）<br>②Exitの方法<br>（パートナー事業者に譲渡）<br>③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方<br>（業績不振等により、事業の継続が困難との判断から、株式譲渡の申し出があったため） | ①　地産地消に拘った地域の農畜産物を活用したジェラート等乳製品の開発と販売事業を創出<br>②　新商品開発および製造ならびに販売施設に対するリスクマネーの供給 | 0.2億円<br>（0.1億円） | 非公表 |

## Exit

| 共同出資者 | 事業の概要 | Exitの概要 | 政策効果の達成状況・<br>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 |
|---|---|---|---|---|---|
| **じんせき高原牧場株式会社** | | | | | |
| ファーマーズホールディングス（株） | β-カゼインA2A2遺伝子を持つ乳牛から搾られた生乳を用いた牛乳の販売事業<br>①機構の出資割合<br>（無議決権株式）<br>②支援決定の時期<br>（2022年7月1日にExit） | ①Exitまでに要した期間<br>（1年3か月）<br>②Exitの方法<br>（自社株買い）<br>③官民ファンドとしてExitを行った際の考え方<br>（出資者である一次事業者から早期償還の申し出があったため） | ①　受給が逼迫しているなかで生産から加工・販売に向けた大規模（1400頭程度）な新規参入による安定供給に着手<br>②　高付加価値牛乳（β-カゼインA2A2遺伝子を持つ乳牛から搾られた生乳を用いた牛乳）の生産・加工・販売までのサプライチェーン創出への寄与とリスクマネーの供給ならびに民間資金の呼び水効果の実現 | 10億円 | 非公表 |

## 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63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次事業者との合弁事業体の設立
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次事業者との合弁事業体であり、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2,770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2,290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1,520億円。うち東京都以外の地域では294億円（前回307億円）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。

（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） | 1,982.3 | 1,354.3 | 4,646.5 | 1,960.1 | 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。

○ 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） |