

投資計画及び経営改革の進捗状況等について

令和5年6月21日

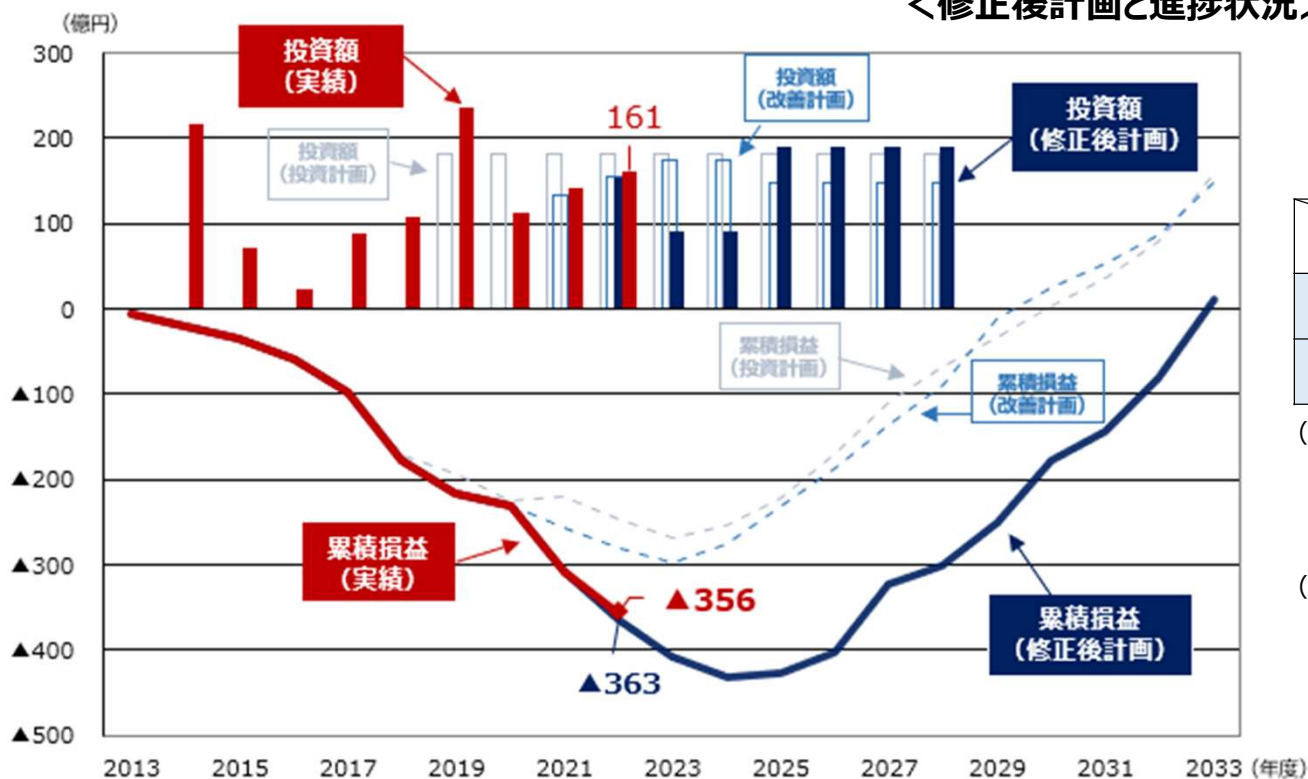
経済産業省

株式会社海外需要開拓支援機構

FY2022決算を踏まえた累積損益の進捗状況

- 新経済・財政再生計画 改革工程表2021（令和3年12月23日経済財政諮問会議決定）に基づき、2021年度末時点の累積損益が計画未達となったことを受けて、修正後計画を策定・公表（2022年11月）。
- 修正後計画における投資計画額は、154億円のところ、投資実績は、161億円。
 // 累積損益計画額は、▲363億円のところ、累積実績は、▲356億円と、約8億円上回った。
- 計画は達成したものの、厳しい経営状況であることに変わりはないため、
 - ① 事業計画との乖離の恐れがある案件等への早期の対応（経営改善の提案、早期のEXIT交渉等）
 - ② 政策目的の実現を前提に、収益確保の蓋然性を高く見込める新規案件の組成
 - ③ 他機関と連携した事業者支援（ビジネスマッチング等）
 - ④ 競争環境の整備による組織の新陳代謝の促進
 - ⑤ 必要経費の抑制
 などの経営改革に引き続き全力で取り組んでいく。

＜修正後計画と進捗状況＞



(単位：億円)

	2022.3末		2023.3末	
	計画	実績	計画	実績
投資額	134	142	154	161
累積損益	▲257	▲309	▲363	▲356

(※) CJ機構は、2022年11月に修正後計画（最低限達成すべき投資計画）を策定したため、2021年度(2022年3月末)までの修正後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：3.4%（2022年11月に策定した修正後計画の実行における値）

(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の評価ができるよう、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** < **5,220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** < **77社**

※2034年3月目標：65社

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

KPI1-3 呼び水効果 達成

▶ 機構の出資による民間資金の誘発

※機構の出資を呼び水に、民間から出融資された資金倍率

2024年3月末
(次期マイルストーン) **1.4倍** < **2.1倍**

※2034年3月目標：1.3倍

KPI2 累積損益 達成

▶ 機構の累積損益

※機構策定の投資計画と実績値の比較

2023年3月末 **▲363億円** < **▲356億円**

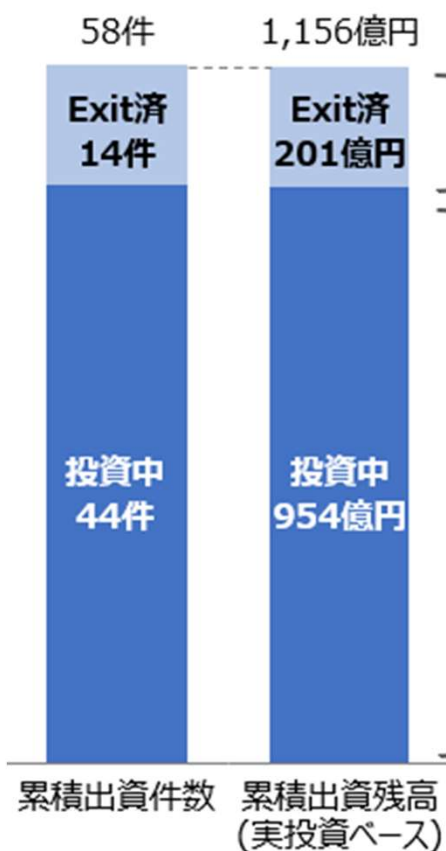
※2034年3月目標：10億円

(参考) 海外需要開拓支援機構の累積損益の構造 ※2023年3月末時点

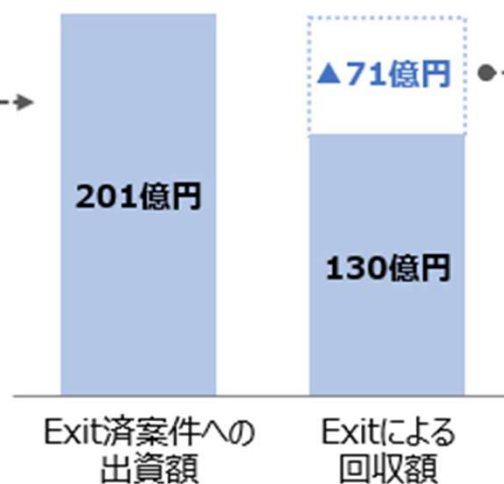
- 累積損益▲356億円のうち、約半分が設立以降の**人件費や税金等のファンド運営に必要な費用**（▲187億円）で、**残り半分が投資損益**（▲60億円）と**コロナの影響等※を踏まえた未実現損失の先行計上**（▲108億円）となっている。

※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や市況不調に伴う上場株式の評価減なども未実現損失の先行計上に含まれる。

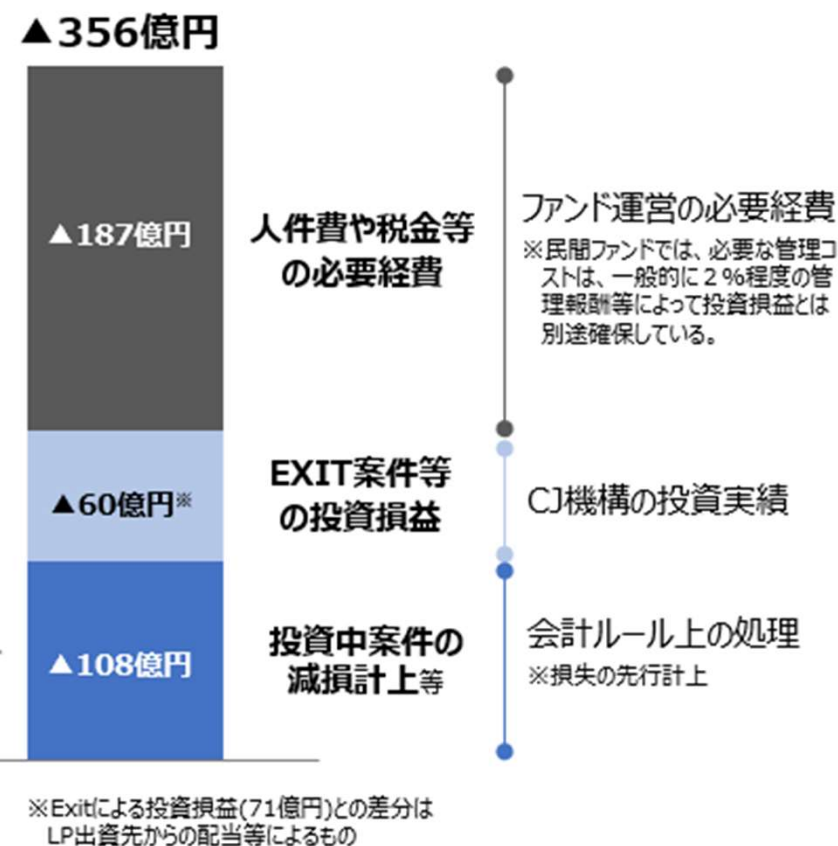
累積出資件数・残高



Exit済案件回収状況



累積損益内訳



政策目的の実現及び収益性の確保に向けた機構の経営改革 概要

抜本的な経営改善策

具体の取組例

1

投資先の管理と 資金回収の強化

(1) 既存案件の徹底的な見直し

- 既存案件の事業・財務状況に関する確認強化

- ・ 22年4月からモニタリング会議の開催頻度を四半期に一度⇒毎月開催に増加。
- ・ 特に事業見通しが立たない複数の案件について、早期EXIT交渉中。

(2) 投資判断におけるガバナンス強化

- 投資チームへの監督機能の強化
- 社外取締役/海外需要開拓委員の役割明確化

- ・ 22年8月、投資チームへの監督機能強化として、新規案件のリスク評価・指摘を行うミドルオフィスを新設。昨年、弁護士1名・会計士1名を採用し、体制強化。
- ・ 22年7月、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。

(3) 投資回収に対するコミットメント強化

- 競争環境の整備による組織の新陳代謝の促進

- ・ 22年4月から賞与体系の傾斜強化を実施。その後、投資担当者は5名退社、豊富な投資経験を持つマネージングディレクターなど4名新規採用。
- ・ 投資担当者の自己投資の仕組みの導入可能性について、実効性/組織構築・維持コスト/税務法務などの観点から検討中。

2

案件組成や 投資先支援の強化

(1) 投資ポートフォリオの再構築

- 収益確保の蓋然性を高める投資ポートフォリオ構築

- ・ 22年度以降、政策目的の実現を前提に、より収益性も踏まえたポートフォリオ構築に向け、海外現地市場を熟知するプラットフォーマー、安定した収益基盤の下で海外需要開拓を行う事業者、堅い技術基盤を持ち海外需要開拓を行う事業者等への投資を重視。

(2) 案件発掘・支援に向けた社内体制の強化

- 案件発掘やビジネスマッチングを行う体制の強化

- ・ 22年8月、社長直轄の案件発掘・事業者支援部隊を設置。
- ・ 22年度は、証券会社、銀行、国内外VC等を経由して、75件の案件発掘を実行。
- ・ 22年度は、ビジネスマッチングを119件提案し、20件が成約。

(3) 投資先支援の促進・政府系機関との連携

- 機構のネットワークやリソースを生かした事業者支援
- 政府系機関のネットワークの最大限活用

- ・ 22年1月から、全地方経済産業局と機構で年2回の定例会議を実施するなど連携強化しながら、ビジネスマッチングをはじめとする事業者支援に関する取組を継続。
- ・ 23年3月、JETROとトップレベルで、J-Bridge連携強化やJETRO海外事務所との情報交換推進について更なる強化を確認。

3

専門人材の確保と 組織の効率化

(1) 高い専門性を持つ案件の相談体制強化

- 専門的知見を補完する外部ネットワークの活用

- ・ 22年6月、産業技術総合研究所との業務連携協定を締結。その後、投資検討時における技術的優位性の分析等の技術相談を4件実施（うち1件は支援決定）。

(2) 効率的な組織運営に向けた取組促進

- 必要経費（固定費）の抑制

- ・ 21年度に、テレワーク推進に伴うオフィス面積の4割縮小・家賃抑制を実施。
- ・ 21年度からの2年間で、サーバーの切り替え・クラウド化によりネットワーク費用を年間約7割削減。
- ・ 22年度以降、新規投資に係る調査研究費の可能な限りの内製化で費用増を抑制。

抜本的な経営改善策の取組進捗①

- 昨年11月に審議いただいた抜本的な経営改善策に基づき、機構において経営改革を実行中。

経営改善策	取組進捗
1 (1) 既存案件の徹底的な見直し	
<p>モニタリング会議の開催頻度増加及び適時適切な対応</p> <p>事業見通しが立たない案件の早期EXIT交渉</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 22年4月から開催頻度を四半期⇒毎月に増やしたモニタリング会議（議長：社長）では、事業計画との乖離の恐れがある案件等を扱い、各投資先企業の株主・社外取としての立場から必要なアクションを検討・実行するサイクルを構築。 ■ 特に事業見通しが立たない2件につき、早期のEXIT交渉中（EXIT完了後に公表）。 ■ 今後のEXIT先の確保に向けて、Exit候補先となるストラテジックバイヤーとのリレーション構築のため、22年度は30社以上（CVC、新規事業部門等）と面談を実施。
1 (2) 投資判断におけるガバナンス強化	
<p>新規案件のリスク評価・指摘を行うミドルオフィスの新設</p> <p>ミドルオフィス人材（法務・財務）の採用強化</p> <p>社外取締役/海外需要開拓委員の役割明確化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 22年8月、投資チームへの監督・牽制機能強化として、ミドルオフィスを整備。 ■ 新規案件検討時に、投資チームに対し、事業リスク・投資契約リスクについて助言を行い、最終的に当該案件のリスク事項等を独自にまとめたリスクマネジメントレポートを作成し委員会へ提出し、委員会メンバーに対しリスクアセスメントの周知を図っている。昨年は、弁護士1名・会計士1名を新規採用し体制を強化。 ■ 22年7月、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。
1 (3) 投資回収に対するコミットメント強化	
<p>組織の新陳代謝の促進 （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）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 22年4月に賞与体系の傾斜強化を実施。22年度上期・下期において、一定割合のB評価以下※を付与。 ■ なお、新たな賞与体系の導入後、投資戦略グループは5名退社、4名新規採用（投資経験豊富なマネージングディレクター(MD)やディレクター(D)も採用）。 <p>※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。 ①評価が2期連続してB+以上にならなければ“昇給”は無い。②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。</p>
<p>投資担当者による自己投資の仕組みの導入検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ ファンド設計の専門家（弁護士）と、実効性/組織構築・維持コスト/税務法務などの観点から、自己投資の仕組みの導入可能性を検討中。

抜本的な経営改善策の取組進捗②

- 昨年11月に審議いただいた抜本的な経営改善策に基づき、機構において経営改革を実行中。

経営改善策

取組進捗

2 (1) 投資ポートフォリオの再構築

修正後計画の実現に向けた投資方針の整備

- 22年度以降、政策目的の実現を前提に、より収益性も踏まえたポートフォリオ構築に向けて、**海外現地市場を熟知するプラットフォーマー、安定した収益基盤の下で海外展開を行う事業者、堅い技術基盤の下で海外需要開拓を行う事業者等**への投資を重視。

※今後の投資の方向性、22年度の新規案件の状況に関する詳細はP9以降参照。

2 (2) 案件発掘・支援に向けた社内体制の強化

社長直轄の案件発掘・事業者支援部隊の設置・強化

- **22年8月に社長直轄部隊を設置**。毎月、社長を議長とした社長直轄の案件支援部隊の会議で進捗を確認しながら、案件発掘の営業やビジネスマッチングを着実に積み上げている。
- 大手金融機関、大手監査法人系FASに対して担当者を貼り付け、**主要な案件紹介元22社とのコミュニケーションチャンネルを強化**。22年度は、証券会社、銀行、国内外VC等を経由して、**75件の案件発掘を実行**。
- 22年度は、**ビジネスマッチングを119件提案し、20件が成約**。

2 (3) 投資先支援の促進・政府系機関との連携

投資先とシナジーを発揮する事業連携先とのマッチング

JETROや他ファンドとの連携（情報交換等）

- 22年度は、**ビジネスマッチングを119件提案し、20件が成約【再掲】**。
※22年度までのビジネスマッチングの累計実績は664件提案し、89件が成約。21年度は、65件提案し、12件成約。
- **23年3月**、JETROとトップレベルで、**J-Bridge連携強化やJETRO海外事務所との情報交換推進**につき更なる協力を確認。併せて**各地域のJFOODOのフィールドマーケターとの連携**を推進。
- 他ファンド（国内外VC、官民ファンド等）から案件の紹介を受けるなど、連携を継続。
- 22年1月から、経済産業局全局と機構で年2回の定例会議を実施するなどコミュニケーションを強化しながら、ビジネスマッチングをはじめ事業者支援に関する連携を継続。

抜本的な経営改善策の取組進捗③

- 昨年11月に審議いただいた抜本的な経営改善策に基づき、機構において経営改革を実行中。

経営改善策

取組進捗

3 (1) 高い専門性を持つ案件の相談体制強化

産業技術総合研究所との業務連携体制の構築
特定分野に精通した外部有識者の活用

- 産業技術総合研究所とは22年6月に連携協定を締結後、新規案件組成時の技術相談（技術DD）として4件の実績（うち1件が支援決定）。
- 支援決定の議論に当たり、専門性の補完として、外部専門家による客観的な意見・評価を求めることができる仕組みを継続。その他、外部有識者による助言・ネットワーク紹介を活用。

※22年度以降では、ファッション分野の外部有識者を新たに活用。

3 (2) 効率的な組織運営に向けた取組促進

必要経費（固定費）の抑制

- 資本金の増加に伴い租税公課（外形標準課税等）は増加しているものの、21年度にオフィス面積を4割縮小することで地代家賃の削減を実施した他、21年度からの2年間でサーバーの切り替え・クラウド化によりネットワーク費用について年間約7割の削減を実施。
- また、DDの可能な限りの内製化を進め、新規投資に係る調査研究費（外部DD等）の増加を抑制。

※22年度以降の一部の投資案件において、ビジネスDDの内製化を行い、外部DDコストを最小化した。

これまでの投資案件を踏まえた今後の投資の方向性

【総論】 政策目的の実現を前提に、より収益性の観点から踏まえたポートフォリオ設計への切り替え

- より収益確保の蓋然性が高く、より高い収益性を持つ事業者への投資により、必要経費含めた投資回収を着実に実行。

【主な投資対象】

1. 海外現地に事業基盤があり、日本の生活文化産業の現地需要開拓に貢献する事業者

- 海外現地の事業環境（消費者性向・法規制対応・商慣行等）を熟知する、海外現地に既存の活動基盤を持つ事業者かつ、海外における日本の魅力を高め、更なる需要開拓を行うことができる事業者が展開する事業活動への投資や事業連携を促進。
⇒ 海外現地のディストリビューター事業者や利用者の多いプラットフォーム事業者等

2. 安定した収益基盤の下で海外需要開拓を行う事業者

- 既にキャッシュフロー黒字であるなど、相応に安定した収益基盤を持つ事業者が展開する海外需要開拓の事業活動への投資を促進。
⇒ IPO等を確度高めに見込むなど、収益確保の蓋然性が高いレイター/Pre-IPOの事業者等
⇒ 資金回収タイミングの確実性・資金回収の蓋然性が高い事業者（メザニン、上場企業の私募増資（PIPEs）等）

3. 堅い技術基盤を持ち、海外需要開拓を行う事業者

- 技術優位性や当該技術の事業化状況等を精査した上で、堅い技術基盤を持って海外需要開拓を行う事業活動への投資を促進。
⇒ 先端テクノロジー領域で海外需要開拓を行う事業者等

【体制】 優良案件発掘、効果的な事業展開支援、適時適切なEXIT判断を実行する体制整備

- 優良案件発掘：
⇒ 社内体制強化（ミドルオフィス設置等）、組織の新陳代謝、専門性の補完体制の強化等
- 事業展開支援：
⇒ 社長直轄部隊の支援部隊（多様な連携先事業者とのマッチング等を通じた事業支援）、他機関との連携促進等
- EXIT判断：
⇒ モニタリング強化、その結果に応じた経営支援やEXIT判断等

2022年度に支援決定した投資案件の状況

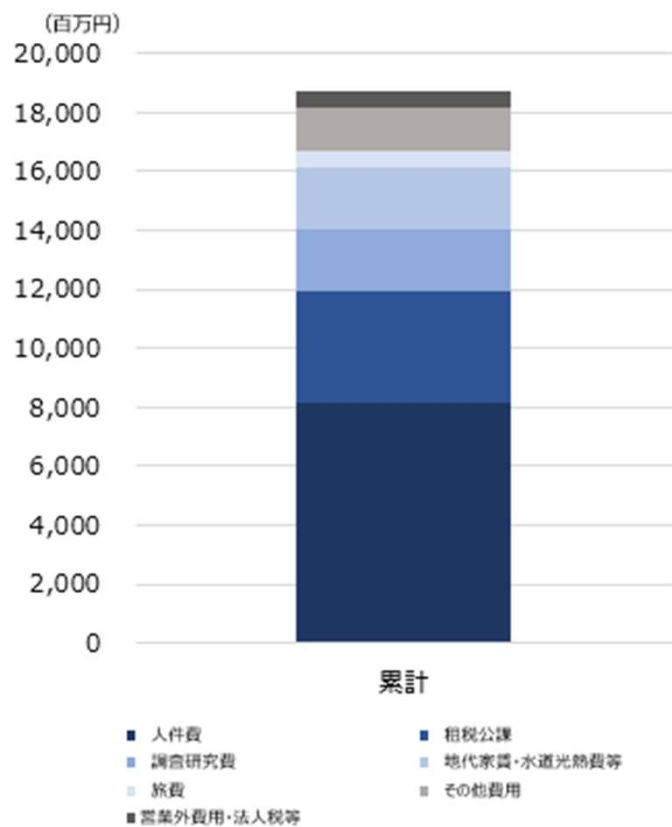
案件	事業概要	進捗状況
<p>刀 支援決定:2022年4月 支援決定額:80億円</p>	<p>高度な需要予測やテーマパーク開発等のノウハウを活用し、数々の事業再生の実績を持つ、森岡毅氏率いるマーケティング精鋭集団。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 沖縄テーマパーク事業は、2025年開業に向けて、2023年2月に起工式を開催。 ・ グランピング事業は、今年5月に六甲山で開業するなど、インバウンド需要を喚起する取組を継続。
<p>Wine Gallery 支援決定:2022年7月 支援決定額:約9.5億円</p>	<p>オーストラリア・イギリス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者。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2023年夏以降、機構が紹介した4つの酒蔵の日本酒を順次ローンチ予定。
<p>DAIZ 支援決定:2022年7月 支援決定額:20億円</p>	<p>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。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2023年1月、植物肉（エンドウ豆）の欧州最大手「仏Roquette」社との資本提携を発表。 ・ 2023年5月、台湾モスバーガーほぼ全店でミラクルミートを採用。
<p>4P's 支援決定:2022年9月 支援決定額:約15億円</p>	<p>ベトナムとカンボジアにおいて日本食材も活用したレストランチェーンを運営し、日本食材の海外展開プラットフォームとなる事業者。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 直近の2022.12期においては、新規店舗も順調に増やしなが事業拡大を継続。当期純利益も黒字化。
<p>五常・ アント・カパニー 支援決定:2022年11月 支援決定額:30億円</p>	<p>インドを中心とする途上国において、日本発の「五常講（相互扶助の仕組み）」を利用した金融サービスを展開しつつ、顧客ネットワーク等を活用して日本製の中古品販売の支援も行う事業者。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最大の子会社Satya（インド）の顧客数は2023年4月末で138万人となり、支援決定時点（2022年11月末）からの5カ月間で20万人以上増加するなど、事業拡大を継続。
<p>Jump Start 支援決定:2023年1月 支援決定額:約13億円</p>	<p>インドネシアにおいて、デジタル技術を用いた無人販売機を管理し、AIによる顧客行動・在庫管理を行いながら、日本の飲料・菓子・軽食等を販売するプラットフォーム事業者。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今後成長が期待されるインドネシアの自販機市場で既に市場シェア首位の地位を築いている。財務健全性も高い。

(参考) 必要経費の更なる抑制

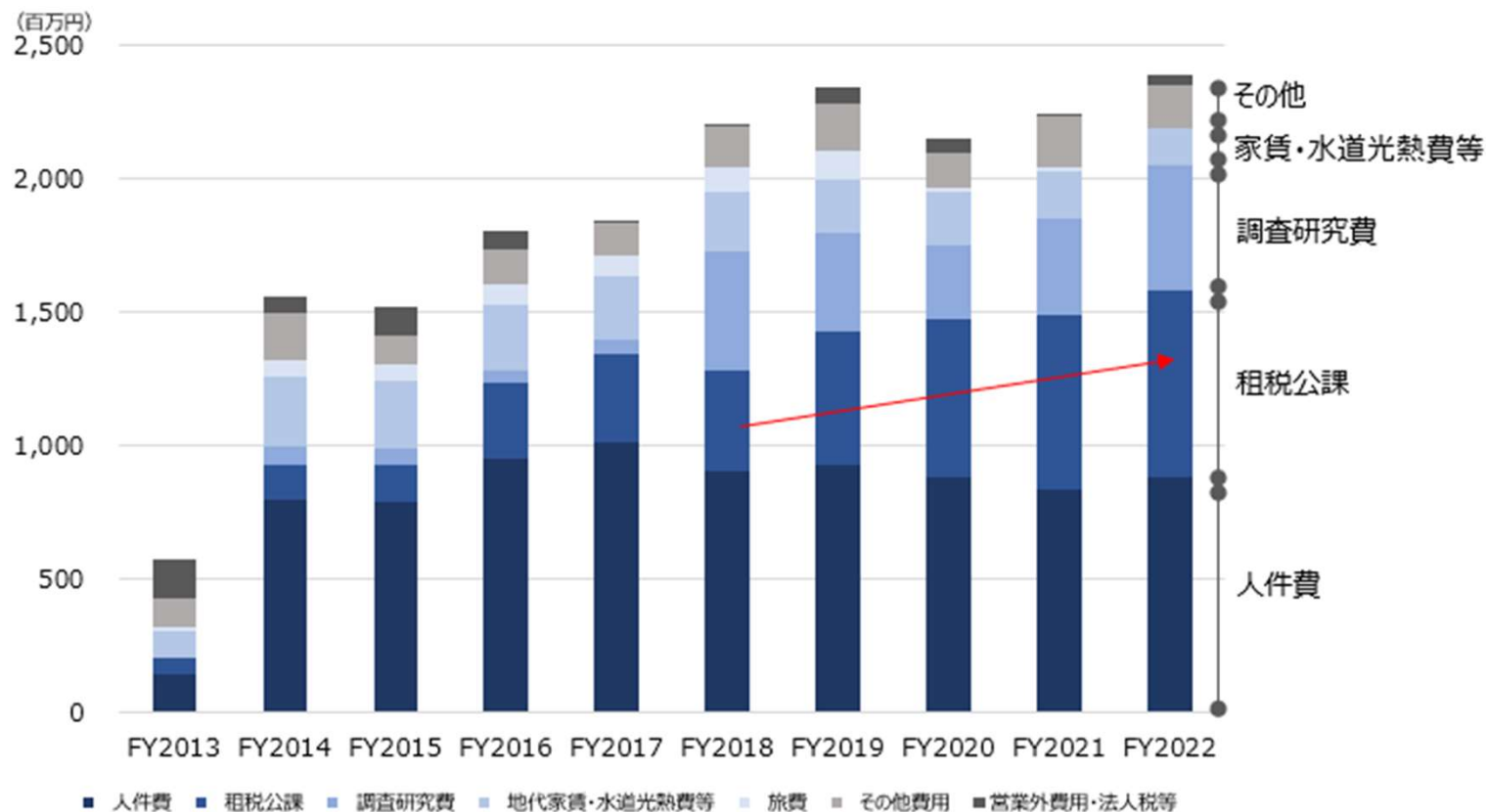
- ファンド設立時からの累積必要経費 約187億円のうち、81億円（約4割）が人件費、38億円（約2割）が租税公課、22億円（約1割）が調査研究費、20億円（約1割）が地代家賃・水道光熱費等となっている。
- 考課や賞与の傾斜を厳しくするなど、人事関連の競争環境を強化し、**人件費自体は削減傾向**。
- 販管費のうち、資本金の増加に伴い**租税公課（外形標準課税等）は増加しているものの、2021年度にオフィス面積を4割縮小することで地代家賃の削減**を実施した他、2021年度からの2年間でサーバーの切り替え・クラウド化により**ネットワーク費用について年間約7割の削減**を実施。
- また、DDの可能な限りの内製化を進め、新規投資に係る**調査研究費（外部DD等）の増加を抑制**。

※2022年度以降の一部の投資案件において、ビジネスDDの内製化を行い、外部DDコストを最小化した。

必要経費（累計）



必要経費の推移（年度別）



ポートフォリオ分析・管理や個別案件の進捗管理・EXIT戦略等の考え方について

ファンド全体のポートフォリオ管理

- ポートフォリオは、**国・地域別、分野別、投資手法別**（グロース、バイアウト、LP等）に管理している。
- ポートフォリオに過度に偏りが生じてきた場合には、**偏りのあるセグメントの案件のEXITを検討するとともに、新規案件の方向性を見直すことでリバランスを目指す。**

※例えば、国・地域の観点では、リスクが上昇した国のアセットの比重が高まった場合には、事業を展開する国別のカントリーリスクの詳細分析を行う、また明らかにカントリーリスクが顕在化した国のソーシングは控える。投資手法の観点では、Exitタイミングが流動的なアセット（例：IPO狙いのベンチャー投資）の比重が高まった場合には、回収タイミングが見通しやすいメザン案件をソーシングの重点テーマとするなど。

支援決定時のシナリオ設定

- 支援検討プロセスにおいて、**投資先の事業者が作成した事業計画を分析し、様々な切り口でストレスをかけ、一定の蓋然性のある機構としての事業計画を作成している。**

※例えば、事業特性や将来の市場環境を考慮し、要素に分解した売上高や各種コスト、成長見込み、マイルストーン達成時期などの切り口からストレスをかけている。

進捗管理・EXIT戦略（シナリオからの乖離の把握・見直し）

- 投資時点で策定した事業計画やKPIを基準に、**月次の財務数値と定性情報を投資担当チームと投資リスク管理部とで確認**するとともに、**月次のモニタリング会議や四半期ごとの投資管理委員会において、社長含めた経営陣で状況を確認**している。
- その際、事業計画等からの乖離を把握した場合、**その乖離の度合や要因、業績見通し等も踏まえ、投資先とも協議の上、必要に応じて、より蓋然性の高い事業計画への修正、EXITシナリオの見直しを検討**する。

※なお、新規案件については、投資後数か月以内にモニタリング会議等で取り上げ、以下の点を確認している。

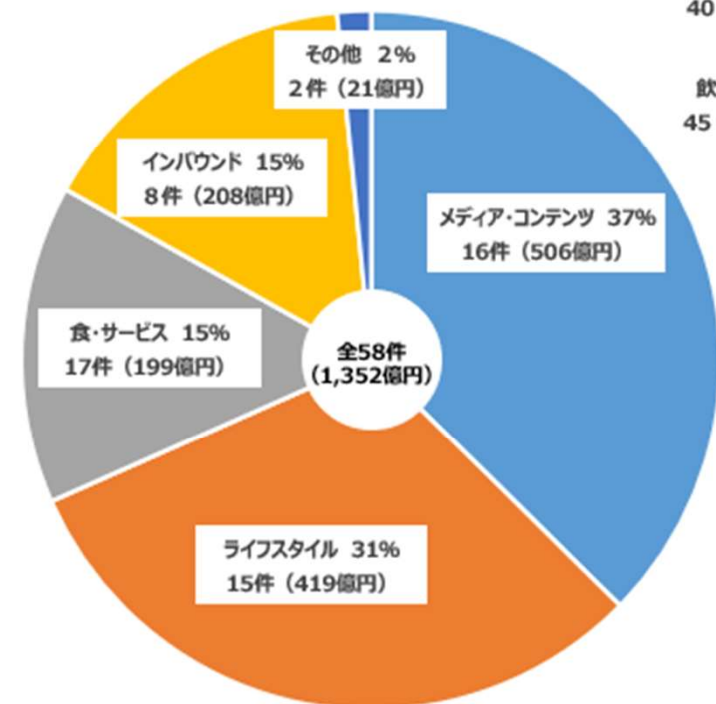
- ・ 支援決定時の事業計画と投資直後の実績との比較
- ・ 当初の想定と乖離する論点の有無
- ・ 契約上定めた誓約事項の進捗状況

(参考資料①)

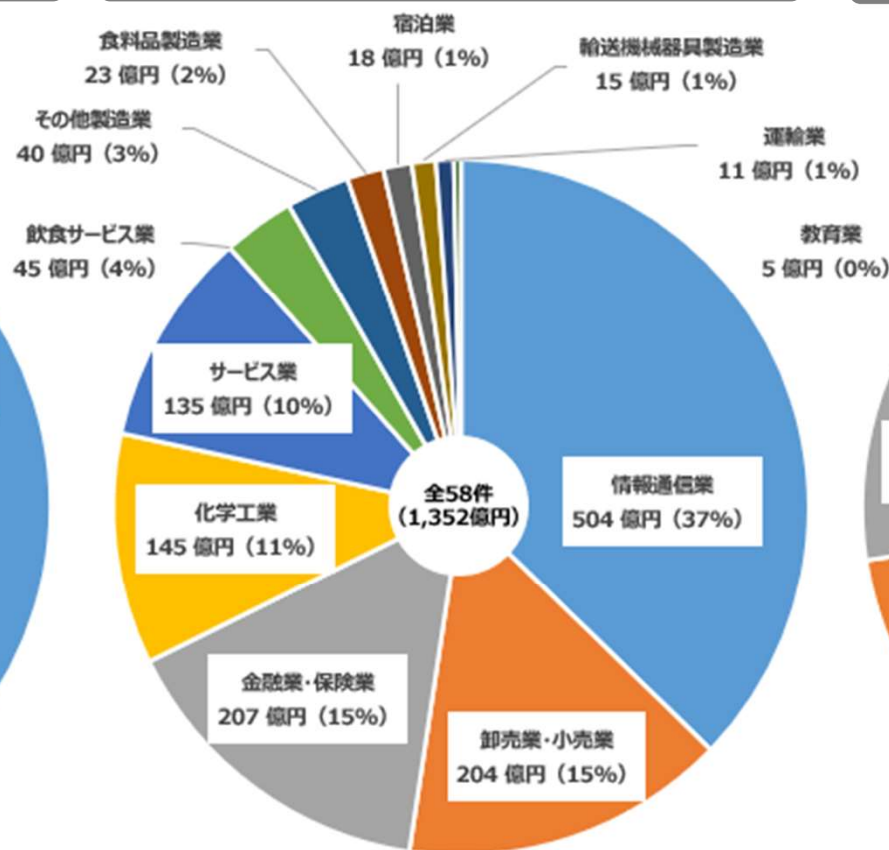
(参考) 投資ポートフォリオの概要 ※2023年3月末時点

- 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。

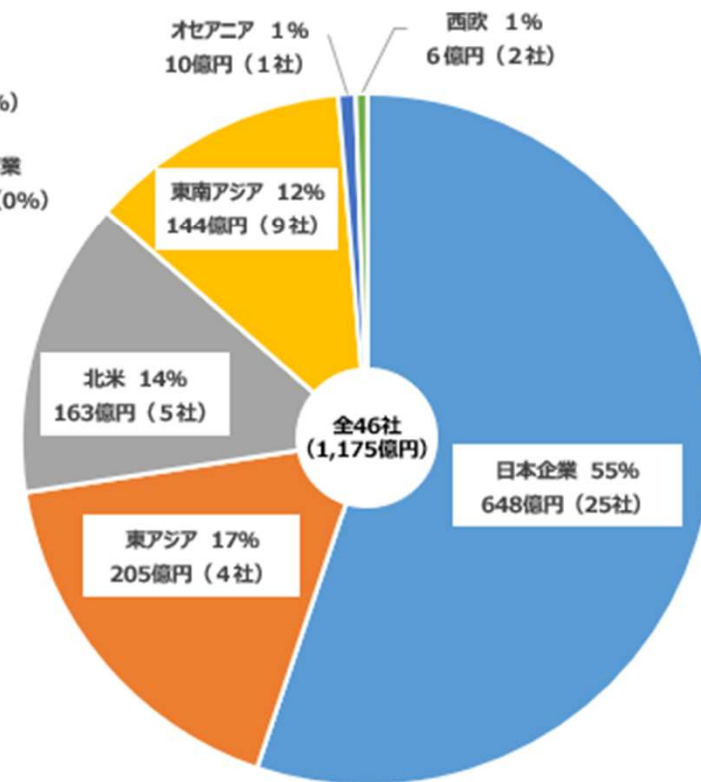
分野別



業種別



国内外企業別



※金額はコミット金額（最大支援額）
 ※2023年3月末時点の支援決定済案件
 ※国内外比率はLP出資先を除く

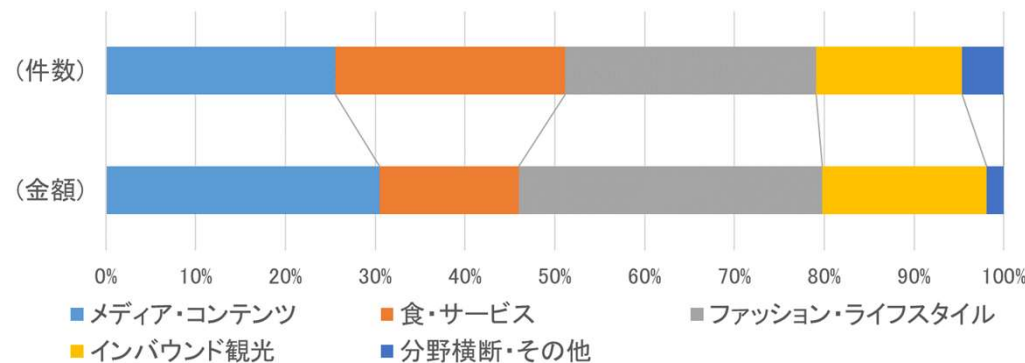
(参考資料②)

1. ポートフォリオの基本情報 ①

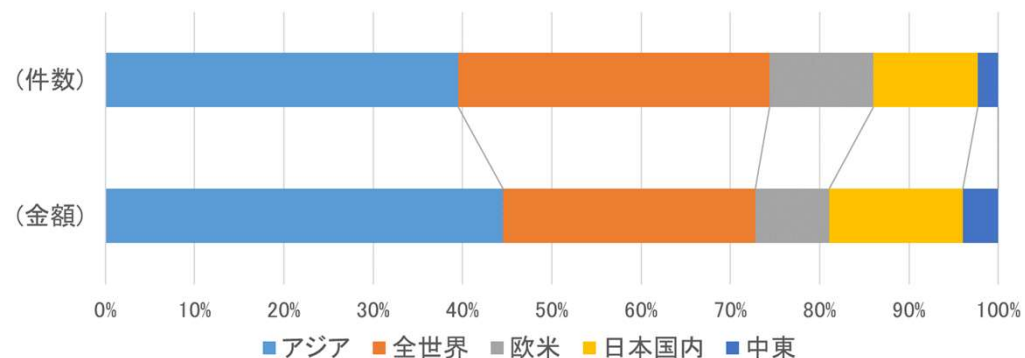
● 投資の概要 (2023年3月末時点)

投資金額・件数 (ファンドに残存しているもの)	
出資件数	44件
出資残高 (支援決定ベース)	1,115.2億円
出資残高 (実投資ベース)	954.4億円
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	58件
累計出資残高 (支援決定ベース)	1,329.3億円
累計出資残高 (実投資ベース)	1,155.7億円
一件あたりの出資額 (支援決定ベース)	23.7億円
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)	0.0億円
Exitによる回収額等 <累積>	
Exit件数	14件
Exit案件への出資額 (a)	201.3億円
Exitによる回収額 (b)	130.1億円
回収率 (b) / (a)	0.6倍
平均Exit年数	3.8年
民間資金の誘発 (呼び水) <累積>	
誘発された民間投融資額	2,865.8億円
うち出資額	1,904.8億円
うち融資額	961.1億円

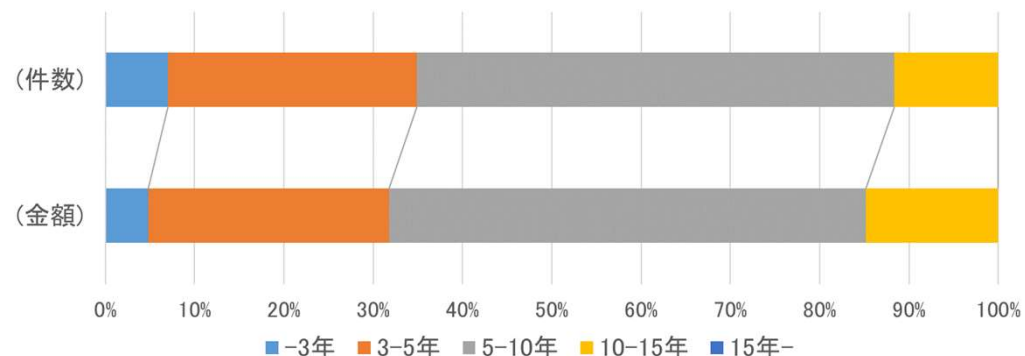
● 出資残高の内訳 (分野別)



● 出資残高の内訳 (地域別)



● 出資残高の内訳 (想定Exit年数別)



※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。

● 回収率の内訳（出資先企業の総資金調達額別）

出資先企業の 総資金調達額	平均回収率（倍）	件数
～10億円	0.51倍	(3)
～30億円	0.81倍	(6)
～80億円	1.15倍	(3)
80億円～	0.41倍	(2)

● 回収率の内訳（支援決定年度別）

支援決定年度	平均回収率（倍）	件数
2013～2016	0.55倍	(9)
2017～2020	0.98倍	(5)
2021～2022	-	(0)

● 回収率の内訳（実出資額別）

実出資額	平均回収率（倍）	件数
～10億円	1.05倍	(8)
～30億円	0.33倍	(2)
～80億円	0.60倍	(4)
80億円～	-	(0)

● 回収率の内訳（分野別）

Exit案件の分野	平均回収率（倍）	件数
食・サービス	0.96倍	(6)
コンテンツ、ファッション、 その他	0.59倍	(8)

※平均回収率は、開示できない案件の回収率の特定を避けるため、原則、該当件数が3件以上の場合に公表する。なお、3件に満たない場合でも、開示が可能である場合には公表することとする。

1. ポートフォリオの基本情報 ③

●投資上位10先（支援決定金額ベース）の状況

1	Spiber株式会社 日本発次世代繊維素材を用いたアパレル事業 日本が強みとする最先端の素材・繊維開発技術について世界のファッション・アパレル市場に展開する事業化フェーズを支援。2019年のパリ・コレクションにて同社の新素材が起用されるとともに、同年12月には同素材を使用したアウトドアジャケットを発売。2021年3月に機構の出資を受けて取り組んだタイの量産プラントが開所。2021年9月に総額110億円を出資する追加支援決定を公表。	140／140億円	6	株式会社Zeppホールネットワーク アジア広域でのライブホール展開 国内アーティストがアジア公演を低コストで実現できる環境を整備し、日本のエンタテインメントの海外展開の加速を目指す。2020年6月に台湾、2022年6月にクアラルンプールで開業済み。	42／50億円
2	寧波阪急商業有限公司 中国における日本の商材を前面に出した商業施設の新規出店 イベントスペース等を設け「体験」できるジャパン・エンターテインメントのコンセプトで、年間を通じて、日本各地をテーマにした物産展や文化行事を実施し、中国において日本の魅力を発信する。2021年4月に開業済み。	110／110億円	7	Stellarworks International Co., Ltd. 日本の技術・デザイン・素材を活用したハイエンド家具ブランドへの出資 世界トップクラスのデザイナーを起用し、デザイン性の高い家具・ライフスタイル商品を製造・販売。日本人デザイナーおよび日本の素材・伝統工芸品・ライフスタイル製品メーカーとのコラボレーションをさらに強化し、日本の素材・商材が世界に向けて継続的に発信されるプラットフォームを創出することを目指す。	30／40億円
3	ラフ&ピースマザー株式会社 教育コンテンツ等を展開するプラットフォームの構築 良質な教育等のコンテンツを展開する日本発のプラットフォームをアジアを中心とした海外へ展開し、次世代の日本ファン獲得を目指す。2022年4月～5月に大阪、7～9月に東京、同年12月～2023年2月に名古屋で教育コンテンツを活用した「やってみた展～カダで学ぶ遊園地～」を開催。	31／100億円	8	五常・アンド・カンパニー株式会社 インドを中心とする途上国におけるマイクロファイナンス 19世紀に二宮尊徳が設立した相互扶助の考えに基づく金融制度「五常講」の「仁義礼智信」を現代の視点から解釈した行動規範（Guiding Principles）を、グループの事業運営の主軸とし、インド等5カ国で150万世帯を超える顧客にマイクロファイナンスを展開。	30／30億円
4	株式会社刀 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。	80／80億円	9	KKday アジアの訪日客向け現地ツアー・アクティビティのオンライン予約・販売事業 現地ツアー・アクティビティをオンラインで手軽に予約・決済できるWebサイトを運営する、アジアでも有数の「旅ナカ」に特化したプラットフォームへの出資を通じて、既に確立された観光地のみならず日本各地の様々な地域の訪日旅行者の獲得を支援し、日本の観光産業発展と地域経済活性化への貢献を目指す。	28／28億円
5	GoTo (旧Gojek) 東南アジア最大級のデジタルプラットフォーム企業への出資 Gojek社が提供するフードデリバリー等による日本食の現地展開や、動画配信サービスを通じた日本コンテンツの現地展開（オリジナル作品800時間以上制作済み）、日本関連イベントの開催（オフラインイベント4回、オンラインイベント7回実施済み）に力を入れ、現地の幅広い世代や地域への浸透を図ることで、新たな需要を喚起し、日本の食関連産業やコンテンツ産業の発展を目指す。	55／55億円	10	M.M. LaFleur Inc. 日本のテキスタイルを活かしたNY発ファッションブランドへの出資 日本人デザイナーによる日本製の生地・布地を採用した高品質・高機能な商品の展開、日本の生地・素材メーカーとの取引拡大支援を通じて、国内繊維産業の発展を目指す。既に8社の日系企業が、材料納入や提携商品の開発を通じて取引を行っている。2020年9月に、約3億円を出資する追加支援決定を公表。	25／25億円

(注1) 2023年3月末時点の計数。「投資額」の欄の右の計数は支援決定金額、左の計数は実出資額。
 (注2) 上記の10先で機構全体の支援決定金額の65%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年度の新規投資案件・Exit案件

(株) 海外需要開拓支援機構

・2022年度における新規投資案件は6件／167.5億円（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				
<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣 ・金融機関 	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	80億円
Wine Gallery Pty Ltd				
<ul style="list-style-type: none"> ・GCI Leap Capital 	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	9.5億円
DAIZ株式会社				
<ul style="list-style-type: none"> ・創業者 ・事業会社 ・金融機関、VC 	<p>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。</p>	<p>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。</p>	<p>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。</p>	20億円

※出資額については支援決定ベース。

2. 2022年度の新規投資案件・Exit案件

(株) 海外需要開拓支援機構

新規投資				
共同出資者	事業の概要	政策的必要性	期待される政策効果	出資額
4P's Holdings Pte. Ltd.				
<ul style="list-style-type: none"> ・CEO ・役職員 ・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運営し、日本食材の海外展開プラットフォームとなる4P'sへ出資。	機構の出資により、日本の食材生産者や酒蔵の、ベトナムを中心とした海外展開に対する基盤作り及び日本食文化の発信に貢献するとともに、環境配慮型レストランの経営支援を通して、ESG投資を実践し、アジア地域におけるSDGsの浸透に貢献するよう支援を行う。	日本食材の海外展開プラットフォームとなる外食事業者を支援することで、日本食材や日本食文化に対する認知度を向上させ、日本の食材生産者等のベトナム市場等への更なる海外展開を促進する。	15億円
五常・アンド・カンパニー株式会社				
<ul style="list-style-type: none"> ・創業者、役職員 ・事業会社 ・金融機関、VC等 	インドを中心とする途上国において、日本発の「五常講（相互扶助の仕組み）」を利用した金融サービスを展開しつつ、顧客ネットワーク等を活用して日本製の中古品販売の支援も行う五常・アンド・カンパニーへ出資。	機構の出資により、社会的インパクトと収益性の両立を目指す事業の拡大を通して、事業展開国における日本の魅力の発信に貢献するよう支援を行う。	19世紀に二宮尊徳が設立した相互扶助の考えに基づく金融制度「五常講」の仕組み・考え方を応用し、インド等5カ国で150万世帯を超える顧客にマイクロファイナンスを展開することにより、事業展開国における日本の魅力の発信が期待されると共に、インパクト投資領域で日本の存在感を強め、海外現地における日本の認知度・信頼度向上に貢献する。さらに、海外展開する日系企業との連携機会を創出する。	30億円
PT Muara Juara Kreasi Indonesia (JumpStart)				
<ul style="list-style-type: none"> ・創業者 ・事業会社 ・VC 	インドネシアでキャッシュレス・AI機能を搭載した自動販売機を設置し、日本の飲料・菓子・軽食等を販売するJumpStart社へ出資。	機構の出資により、自動販売機を活用した日系食品・飲料メーカーの飲料・菓子・軽食をはじめとする低価格で気軽な日本食材の販売を拡大し、インドネシア展開に係るプラットフォームとなるよう支援を行う。	日本食の人気が高く、多くの日本食レストランが存在し、緑茶飲料などの清涼飲料水の人気も徐々に高まっているインドネシアにおいて、関係企業との協働により、日本食材の更なる海外需要獲得を目指す。	13億円

※出資額については支援決定ベース。

2. 2022年度の新規投資案件・Exit案件

(株) 海外需要開拓支援機構

- ・ 2022年度におけるExit案件は1件。

Exit				
共同出資者	事業の概要	Exitの概要	政策効果の達成状況・Exitまでにファンドが達成した役割等	実出資額
Winc Inc.				
・経営陣 ・VC	米国でワインの企画・製造およびサブスクリプション事業を展開。	Winc によるソーシャルメディアを活用したマーケティング活動等を通じて、米国における日本酒のプレゼンス向上や流通拡大に貢献するという一定の役割を果たしたことから、保有する全株式を売却した。	日本の酒蔵と協業し、2021年8月に「House of Luck」、2022年1月に「Lucky Look」の2ブランドの日本酒を発売。	11.4億円

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2023年3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77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、2023年3月末時点で約2,866億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

- 2023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、5,220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的評価指標（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。2023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155%を達成。これにより、国内産業に裨益し、日本経済に対し新たな付加価値をもたらすことに貢献。

4. ファンドの諸経費の状況

(株) 海外需要開拓支援機構

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(単位:百万円) 累積 (注2)
人件費	902.0	927.8	886.4	836.3	880.8	8,125.9
調査費・業務旅費等	622.5	576.6	351.4	504.9	608.2	3,481.5
家賃・水道光熱費等	221.3	204.4	199.8	177.0	141.4	2,036.6
租税公課	384.4	503.9	586.0	654.6	701.3	3,777.9
その他 (注1)	68.4	68.9	71.1	65.2	84.5	718.6
合計 (a)	2,198.7	2,281.5	2,094.7	2,237.9	2,416.1	18,140.5
総資産額 (b)	52,023.2	64,752.8	79,488.6	89,101.1	94,915.7	
経費・総資産額比率 (a/b)	4.2%	3.5%	2.6%	2.5%	2.5%	
出資残高 (実投資ベース) (c)	47,534.7	65,732.5	69,738.6	80,009.5	95,627.0	
経費・出資残高比率 (a/c)	4.6%	3.5%	3.0%	2.8%	2.5%	
【参考】						
支援決定金額 (d)	5,480.0	28,931.0	11,146.8	11,500.0	16,750.0	132,931.0
経費・支援決定金額比率 (a/d)	0.4	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1
支援決定件数 (e)	3	10	7	2	6	56
経費・支援決定件数比率 (a/e)	732.9	228.2	299.2	1,119.0	402.7	323.9
役員数 (単位:人)	8	8	8	8	7	
従業員数 (単位:人)	53	62	55	56	58	

(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。

(注3) 支援決定金額・支援決定件数については、未出資で支援決定を撤回した案件は含まれていない。

■ 代表取締役社長 CEO 兼 COO

川崎 憲一



【略歴】

1980年 大和証券株式会社 入社
2012年 大和証券SMBCプリンシパル・インベストメンツ株式会社 代表取締役社長
兼 大和PIパートナーズ株式会社 代表取締役社長
2014年 大和企業投資株式会社 代表取締役社長
2017年 同社 顧問
2019年 株式会社海外需要開拓支援機構 入社
同年 同社 専務執行役員
2021年 同社 代表取締役社長 CEO
2022年 同社 代表取締役社長 CEO 兼 COO (現職)

■ 常務執行役員 兼 CIO

頼高 画也



【略歴】

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