

投資計画等の進捗状況

令和5年11月17日

経済産業省

株式会社海外需要開拓支援機構

- 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、最低限達成すべき投資計画(修正後計画)を策定・公表(2022年11月)。
- 本資料では、改革工程表2022(令和4年12月22日経済財政諮問会議決定)(※)を踏まえ、2023年度末(2023年9月末)時点の実績に基づき、上記の修正後計画の進捗状況のフォローアップを行った。

(※) 改革工程表2022では、「各官民ファンド及び監督官庁は…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…速やかに組織の在り方を含め抜本的な見直しを行う」、また、「抜本的な見直しの結果、組織形態が維持される場合でも、見直しによる成果が上がらないときには、各官民ファンド及び監督官庁は、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」と記載。

＜改革工程表2021を踏まえた修正後計画と進捗状況＞



	2023.3末		2023.9末		2024.3末
	修正後計画	実績	修正後計画	実績	修正後計画
投資額	154	161	27 (年度計画額の30%)	77	90
累積損益	▲363	▲356	—	—	▲407

(単位: 億円)

(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。
- ・産投出資額: 1,156億円、民間出資額: 107億円(2023年9月末時点)
- ・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)

- 2023年度末(2023年9月)の投資額は77億円。これは、2022年11月に策定・公表した修正後計画の年度計画額(90億円)の86%程度であり、2023年度末の計画額を上回っている。
- 本年6月の分科会で示した抜本的な経営改善策を引き続き着実に実行していくとともに、政策目的の実現を前提に、より収益性の観点も踏まえた投資ポートフォリオの構築に向けて、①既存案件へのモニタリング(事業・財務状況の確認)やハンズオン支援(投資先事業者の必要な経営体制強化やビジネスマッチング等)、②優良案件に絞り込んだ新規投資の実行、③調査研究費(デューデリジェンス費用)の増加抑制などの経費の合理化、といった取組を進めていく。
- 2023年度においては、9月までに、修正後計画の達成に向けて、メザニンローン引受による投資手法の多様化、事業見通しが立たない案件の早期EXITに取り組んだ。

投資案件及び収益性に関する現状報告と今後の見通し

➤ 新規案件組成の状況や見通し

- 2022年11月に策定した「修正後計画」において、2023年度の投資額は90億円を見込んでおり、2023年9月末時点で約77億円を投資しており、投資計画を着実に実行している。
- 具体的には、日本のローカルな商品が、Eコマースにより海外展開していくことを後押しする海外プラットフォーム事業者への投資や、ファッション分野における海外需要開拓を推進する政策的意義があり、かつ、収益確保の蓋然性が高いメザニンローンによる支援に取り組む等、支援手法の多様化にも取り組んだ。
- グローバルに展開する事業は、国際的な社会・経済情勢(為替変動、資源価格高騰、感染症拡大等を含む)や地政学的リスク等の影響を受けることを踏まえつつ、新規投資案件の検討及び既存案件のモニタリングを行っている。
- なお、今後の見通しについては、複数件の投資検討を進めており、今年度の投資計画額90億円は達成できる見込み。

➤ 既存案件の状況や見通し

- 2022年11月の修正後計画策定以降の既存案件のEXIT状況として、2023年10月末時点では、上場済案件(2件)については株価動向を注視しながら売却タイミングを模索。その他複数案件について、EXITに向けた検討・交渉を行っている。

➤ 足元の収益性の状況

- EXIT案件からの収益、LP出資先(6件)からの配当、メザニンローン案件(1件)の利息収入が見込まれる。

➤ 注力している投資分野

- 支援基準に基づき、投資対象として整理している分野(メディア・コンテンツ、ライフスタイル、食、インバウンド)の中では、特定の分野に注力することはないが、政策目的の実現を前提に、より高い収益性を確保していくため、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、②安定した収益基盤の下で海外需要開拓を行う事業者、③堅い技術基盤を持ち、海外需要開拓を行う事業者への投資を重視している。

これまでの分科会における委員からの指摘への対応

➤ EXIT時における他の官民ファンドとの連携について

- 他の官民ファンドと連携した投資案件は複数件存在するが、いずれの案件もまだEXITを完了していない。
- なお、EXIT時に向けては、EXIT方法(IPO後の市場売却、相対取引、自社株買い等)により対応は異なるものの、他の株主とも、株主間契約等に基づいて連携・調整しながらプロセスを進めていく。同じ事業者に出資をしている官民ファンドとも、これまでもEXITに向けた連絡・協力をしてきた所であるが、今後も、EXITに向けて協力できる部分(足並みをそろえた交渉等)については、協力しながら取り組んでいきたい。

➤ コスト管理の状況

- 直近の動きとして、2021年度には、オフィスの面積を約40%縮小することにより、家賃を削減した。また、情報システム・ネットワーク費についても、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、年間約7割の経費の圧縮を実現した。
- 調査費(デューデリジェンス調査(適正価額での新規投資や株式売却の判断を行うための、市場・事業の成長可能性、法務、財務、税務、労務、更にはビジネスにおけるリスク等に関する情報の収集や計測・分析、評価を行うための調査)やアドバイザーのアサインを行うための費用)について、今後はEXIT案件が断続的に発生し、その中には適正な売却価格把握のための調査が必要となるケースも出て来得る中で、必要な調査項目を精査の上、外部委託する項目を可能な限り絞り込み、これまで機構に蓄積された知見を活かせる部分については内製化の努力を行う等、費用の抑制に取り組んでいる。

「抜本的な経営改善策」の進捗状況

抜本的な経営改善策

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 <ul style="list-style-type: none">■ 既存案件の事業・財務状況に関する確認強化	(2) 投資判断におけるガバナンス強化 <ul style="list-style-type: none">■ 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	(3) 投資回収に対するコミットメント強化 <ul style="list-style-type: none">■ 競争環境の整備による組織の新陳代謝の促進
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 <ul style="list-style-type: none">■ 収益確保の蓋然性を高める投資ポートフォリオ構築	(2) 案件発掘・支援に向けた社内体制の強化 <ul style="list-style-type: none">■ 案件発掘やビジネスマッチングを行う体制の強化	(3) 投資先支援の促進・政府系機関との連携 <ul style="list-style-type: none">■ 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
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 <ul style="list-style-type: none">■ 専門的知見を補完する外部ネットワークの活用	(2) 効率的な組織運営に向けた取組促進 <ul style="list-style-type: none">■ 必要経費（固定費）の抑制	

これらの取組のうち、積み残しとなっていた事項について、足下の進捗状況は以下のとおり。

➤ 既存案件の徹底的な見直し（上記1（1））

- 本年6月の財投分科会において「特に事業見通しが立たない2件につき、早期のEXIT交渉中」としていた案件については、1件はEXITを完了、1件はEXITに合意済で必要なプロセスを実行中。

➤ 投資回収に対するコミットメント強化（上記1（3））

- 投資担当者の自己投資の仕組みの導入に向け、ファンドのスキーム設計の専門家（弁護士等）と相談のうえ、制度の実効性、導入・維持のために必要なコスト、税務や法務の面での対応事項等について多面的な検証を行ったところ、毎年度発生する運営・管理コストが大きかったことから、機構における導入は現時点においては見送ることとした。
- 一方、22年4月に行った賞与体系の傾斜強化を継続することで、引き続き、メリハリのあるインセンティブ設計を通じた投資回収へのコミットメント強化に取り組む。

(参考資料)

1. ポートフォリオの基本情報 ①

●投資の概要(2023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	48 件
出資残高(支援決定ベース)	1,034.6億円
出資残高(実投資ベース)	948.2億円
融資残高(支援決定ベース)	61.9億円
融資残高(実投資ベース)	52.4億円

投資金額・件数(累積)

累計出資件数	63 件
累計出資額(支援決定ベース)	1,348.7億円
累計出資額(実投資ベース)	1,180.5億円
一件あたりの出資額(支援決定ベース)	22.9億円
累計融資額(支援決定ベース)	79.3億円
累計融資額(実投資ベース)	55.9億円

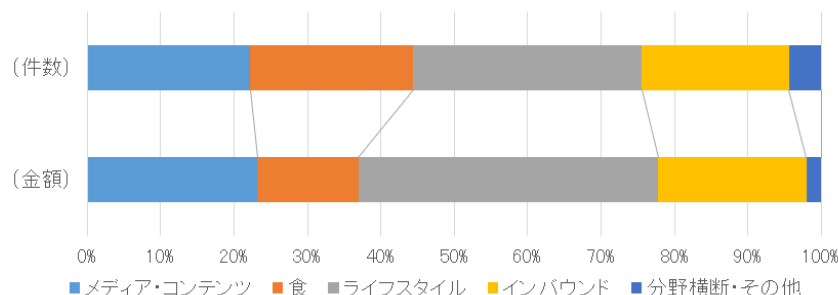
Exitによる回収額等<累積>

Exit件数	15 件
Exit案件への出資額(a)	232.3億円
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	3.9年

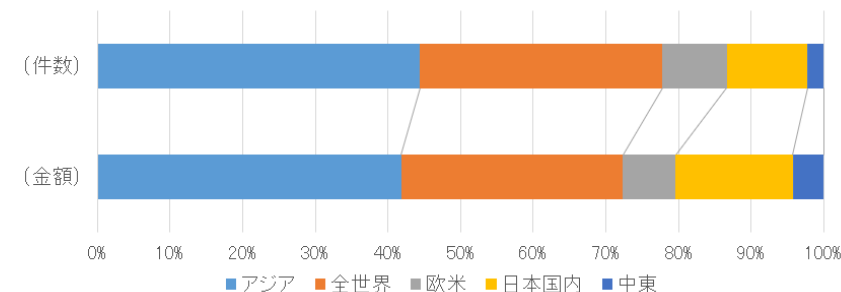
民間資金の誘発(呼び水)<累積>

誘発された民間投融資額	2,926.6億円
うち出資額	1,928.4億円
うち融資額	998.2億円

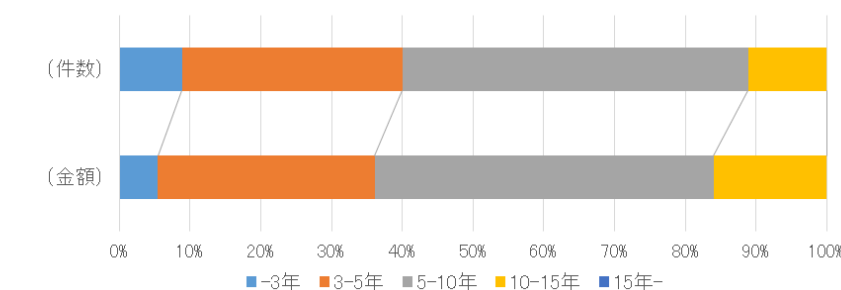
●出資残高(支援決定ベース)の内訳(分野別)



●出資残高(支援決定ベース)の内訳(地域別)



●出資残高(支援決定ベース)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支援決定回数でカウントしている。

※出資件数・出資残高・累計出資件数・累計出資額については、未出資で支援決定を撤回した案件は含まれていない。

※Exitによる回収額と回収率は、2023年度上半期のExit案件については含んでいない(前回2023年6月の公表時との差分から、関係企業の合意を得られていない個別の回収額が特定可能となるため)。

1. ポートフォリオの基本情報 ②

(株) 海外需要開拓支援機構

● 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)
～20億円	0.17倍	(5)
～50億円	1.49倍	(4)
50億円～	0.43倍	(4)

● 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
2013～2014	0.53倍	(8)
2015～2020	0.73倍	(8)
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)
～80億円	0.54倍	(8)
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
メディア・コンテンツ	0.55倍	(7)
食	0.96倍	(6)
ライフスタイル、その他	0.34倍	(3)

※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。
※このページのみ、EXIT済みで公表前の1件を含む。

1. ポートフォリオの基本情報 ③

(株)海外需要開拓支援機構

●投資上位10先(支援決定金額ベース)の状況

1	Spiber株式会社 日本発次世代繊維素材を用いたアパレル事業 日本が強みとする最先端の素材・繊維開発技術について世界のファッション・アパレル市場に展開する事業化フェーズを支援。2019年のパリ・コレクションにて同社の新素材が起用されるとともに、同年12月には同素材を使用したアウトドアジャケットを発売。2021年3月に機構の出資を受けて取り組んだタイの量産プラントが開所。	140/140億円	6	Stellarworks International Co., Ltd. 日本の技術・デザイン・素材を活用したハイエンド家具ブランドへの出資 世界トップクラスのデザイナーを起用し、デザイン性の高い家具・ライフスタイル商品を製造・販売。日本人デザイナーおよび日本の素材・伝統工芸品・ライフスタイル製品メーカーとのコラボレーションをさらに強化し、日本の素材・商材が世界に向けて継続的に発信されるプラットフォームを創出することを目指す。	30/40億円
2	寧波阪急商業有限公司 中国における日本の商材を前面に出した商業施設の新規出店 イベントスペース等を設け「体験」できるジャパン・エンターテインメントのコンセプトで、年間を通じて、日本各地をテーマにした物産展や文化行事を実施し、中国において日本の魅力を発信する。2021年4月に開業済み。	110/110億円	7	KKday アジアの訪日客向け現地ツアー・アクティビティのオンライン予約・販売事業 現地ツアー・アクティビティをオンラインで手軽に予約・決済できるWebサイトを運営する、アジアでも有数の「旅ナカ」に特化したプラットフォームへの出資を通じて、既に確立された観光地のみならず日本各地の様々な地域の訪日旅行者の獲得を支援し、日本の観光産業発展と地域経済活性化への貢献を目指す。2023年8月に、約2.9億円を出資する追加支援決定を公表。	30/30億円
3	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	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	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	9	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。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。	25/25億円
5	株式会社Zeppホールネットワーク アジア広域でのライブホール展開 国内アーティストがアジア公演を低コストで実現できる環境を整備し、日本のエンターテインメントの海外展開の加速を目指す。2020年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	10	Vpon Holdings株式会社 アジア全域のモバイルデータを活用したデジタル・マーケティングへの出資 日本のモノ・サービスの魅力がより効果的・効率的に中華圏を中心とするアジアに発信され、アジア消費者の新たな需要開拓に貢献することを目指す。	22/22億円

(注1) 2023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56%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. 2023年度上期の新規投資案件・Exit案件

(株)海外需要開拓支援機構

・2023年度上期における新規投資案件は2件／17.9億円(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
KKday				
<ul style="list-style-type: none"> ・VC ・事業会社 ・台湾政府系ファンド 	旅行先現地ツアー・アクティビティのオンライン予約・販売プラットフォーム事業者「KKday」に対する追加支援	ポストコロナで再拡大するクロスボーダートラベル市場において、インバウンド観光を加速させるKKdayに対し、さらなる成長資金を供給するとともに財務基盤の一層の強化を図るよう支援を行う。	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に貢献することを目指す。	2.9億円
Buyandship Holdings Limited				
<ul style="list-style-type: none"> ・創業者 ・VC 	日本のローカルEC商品の海外展開を促進させる海外転送・代理購入プラットフォーム事業者「Buyandship」へ出資	機構の出資により、海外への配送に対応していない日本のローカルEC商品の海外消費者による購入を促進し、日本の商品の海外ユーザーへの認知度向上と販売機会拡大に貢献する。	海外の消費者が日本のローカルEC商品を手軽かつ安価に入手できる海外展開プラットフォームとして、地域産品を含む日本商材の輸出を促進するのみならず、海外のユーザーコミュニティ等におけるプロモーションを通じて、日本の事業者がリーチできていなかった潜在的な日本商材顧客への需要開拓を目指す。	15億円

※出資額については支援決定ベース。

2. 2023年度上期の新規投資案件・Exit案件

(株)海外需要開拓支援機構

・ 2023年度上期における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
株式会社ラフ&ピースマザー				
<ul style="list-style-type: none"> ・吉本興業 ・NTT 	教育等のコンテンツを制作・配信するプラットフォーム構築事業者への出資	ラフ&ピースマザーが国内事業に注力することとしたことから、共同出資者と協議を行った結果、保有する全株式を譲渡することとした。	機構による出資後、ラフ&ピースマザーは、国内向けに教育サービスを展開したが、コロナの影響等もあり、海外展開の事業化には至らなかった。	31億円

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82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9月末時点で約2,927億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。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)	2198.7	2281.5	2094.7	2237.9	2416.1	18140.5
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(c)	39,402.8	57,666.1	65,720.7	70,345.0	82,666.3	
経費・出資残高比率(a/c)	5.6%	4.0%	3.2%	3.2%	2.9%	
【参考】						
支援決定金額(d)(注3)	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)(注3)	3	10	7	2	6	56
経費・支援決定件数比率(a/e)	732.9	228.2	299.2	1119.0	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)