

## 令和4年度株式会社海外需要開拓支援機構の業務の実績評価について

経済産業省

### 1. 背景

経済産業大臣は、株式会社海外需要開拓支援機構法（以下「法」という。）第35条に基づき、株式会社海外需要開拓支援機構（以下「機構」という。）の事業年度ごとの業務の実績について評価を行うこととされている。

今回は、第10期目となる令和4年度（令和4年4月1日から令和5年3月31日まで）の機構の業務実績を評価するものである。

### 2. 実績評価の項目

R4年度の実績評価では、下記の項目について評価を行った。

- I. 支援決定等の実績
- II. 支援基準との適合性
- III. 投資実行後の取組
- IV. 機構のKPIの進捗状況
- V. 収入・支出予算の適切な執行

### 3. 具体的な評価

#### I. 支援決定等の実績

令和4年度は、支援決定を6件行い、支援決定額は168億円であった。また、令和4年度の実投資額は161億円であった。その結果、令和4年度末までの累計では、支援決定件数は58件、支援決定額は1,352億円、実投資額は1,159億円となった。

表 1. 令和 4 年度までの支援決定等の実績

	支援決定額	実投資額	支援決定 件数	投資実行 件数※	処分決定 件数
平成 25 年度	0 億円	0 億円	0	0	0
平成 26 年度	318 億円	216 億円	12	7	0
平成 27 年度	56 億円	70 億円	3	6	0
平成 28 年度	76 億円	24 億円	5	4	1
平成 29 年度	154 億円	89 億円	8	10	0
平成 30 年度	55 億円	108 億円	3	4	2
令和元年度	295 億円	237 億円	11	10	5
令和 2 年度	115 億円	113 億円	8	7	2
令和 3 年度	115 億円	142 億円	2	4	3
令和 4 年度	168 億円	161 億円	6	5	1
累計	1,352 億円	1,159 億円	58	57	14

※支援決定と実際の投資実行は必ずしも同じ年度ではない。また、投資実行件数は、各年度に投資実行を開始した投資案件の件数。

※追加支援を行った案件は、支援決定件数、投資実行件数、処分決定件数のいずれにおいても 2 件とカウントしている。

※平成 28 年度の支援決定額及び支援決定件数には、投資実行前に支援決定を撤回した案件（1 件、支援決定額 3 億円）を除いている。

## II. 支援基準との適合性

法第 23 条に基づき、経済産業大臣は、機構が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（以下「対象事業活動」と総称する。）の支援の対象となる事業者並びに当該対象事業活動支援の内容を決定するに当たって従うべき基準（以下「支援基準」という。）を定めている。また、法第 24 条に基づき、機構は、経済産業大臣の定める支援基準に従って、その対象となる事業者及び当該対象事業活動支援の内容を決定しなければならないとされており（同条第 1 項）、対象事業活動支援をするかどうかを決定しようとするときは、あらかじめ、経済産業大臣にその旨を通知し、意見を述べる機会を与えなければならないとされている（同条第 2 項）。なお、支援の対象となる事業者及び当該対象事業活動支援の内容の決定は、法第 16 条第 1 項に基づき、海外需要開拓委員会が行うこととされている。

令和 4 年度の支援決定案件は 6 件であり、個々の具体的な内容は、巻末に示すとおりである。これら全ての案件について、法の規定を踏まえ、海外需要開拓委員会において支援基準に適合していることが確認され、経済産業大臣及び事業所管大臣から提出された意見を踏まえた上で、支援決定が行われている。

また、以下に記載のとおり、機構が対象事業活動支援を行うに当たり、安定的な業務運営を確保する等の観点から必要な事項（対象事業活動支援全般について機構が努めるべき事項）に取り組んでいる。

（対象事業活動支援全般について機構が努めるべき事項）

項目	実績
(1) 投資事業全体としての長期収益性の確保	<p>○機構においては、令和 3 年 5 月に「新経済・財政再生計画 改革工程表 2020」（令和 2 年 12 月 18 日 経済財政諮問会議決定）に基づき、今後の累積損益等の見通しとして、改善計画を策定。</p> <p>○他方、令和 3 年度末の累積損益が、改善計画における累積損益の計画額を下回ったことを踏まえ、「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、機構及び経済産業省において、</p>

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い、令和4年11月に、抜本的な経営改善策及び今後の累積損益の見通しを含む新たな投資計画として、最低限達成すべき投資計画（以下「修正後計画」という。）を策定した。

○こうした中で、修正後計画の年度投資計画額（154億円）に対して、機構の令和4年度の実投資額は161億円。修正後計画の累積損益計画額（▲363億円）に対して、累積損益の実績は▲356億円と、約8億円上回った。

○令和4年度末の実績は修正後計画を達成したものの、厳しい経営状況であることに変わりはないため、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）、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、他機関と連携した事業者支援（ビジネスマッチング等）、競争環境の整備による組織の新陳代謝の促進、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こととしている。

○なお、累積損益▲356億円の内訳については、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）と新型コロナウイルス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。

※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）抜粋

官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会及び財政制度等審議会財政投融资分科会における指摘を踏まえ、各官民ファンド及び監督官庁は累積損失解消のための数値目標・計画を策定・公表するとともに、前年度までに策定・公表された数値目標・計画と実績との乖離を検証し、乖離が認められる場合には改善目標・計画を策定・公表（5月まで）。また、策定・公表された改善目標・計画と実績との乖離を検証し、乖離が認められる場合には、各官民ファンド及び監督官庁は速やかに組織の在り方を含め抜本的な見直しを行う。

<p>(2) 投資事業全体として分散投資となること</p>	<p>○機構では、①投資規模、②地域、③分野について、投資事業全体として分散された投資を行うこととしている。</p> <p>○令和4年度までの支援決定案件については、①投資規模は数億円規模から100億円以上の規模まで扱い、②地域別の件数：アジア22件（530億円）、欧米10件（111億円）、中東1件（44億円）、日本国内6件（170億円）、全世界（インターネットの活用等）19件（497億円）、③分野別の件数：メディア・コンテンツ分野16件（506億円）、食分野17件（199億円）、ライフスタイル分野15件（419億円）、インバウンド分野8件（208億円）、その他が2件（21億円）となっており、分散した投資が行われている。</p>
<p>(3) 民業補完</p>	<p>○機構は、日本の生活文化の特色を生かした魅力ある商品・サービスの海外需要開拓という政策的意義を有するものの、事業リスクが大きく、回収までに時間が掛かるため、民間だけでは十分に資金が供給されないような案件に対し、民間との協調出資等によるリスクマネー供給や事業者支援（ビジネスマッチング等）を行っている。</p> <p>○機構は、民業補完の原則により、実出融資額に対する民間事業者等からの出融資額の比率を、令和15年度末に1.3倍とすることを目標としている。令和4年度末において、当該比率は約2.1倍（民間企業等からの出融資額は2,866億円）となっており、令和15年度末に達成すべき目標を上回る水準で、民間事業者等からの協調出資等を誘発している。</p>
<p>(4) 民間のノウハウを最大限活用した運用と投資規律の確保</p>	<p>○投資規律の確保については、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役を含む委員で構成された海外需要開拓委員会において、個々の案件の支援基準の充足を確認した上で支援決定の審議及び議決を行っている。</li> <li>・海外需要開拓委員会では、中立的な支援決定の審議及び議</li> </ul>

	<p>決を行うため、監査役参加の下で相手事業者と海外需要開拓委員等との利害関係を厳密に確認し、利害関係のある委員は海外需要開拓委員会における支援決定の審議及び議決から退出させる措置を講じている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・投資案件に対するフォローアップ等については、機構から投資先企業の社外取締役やオブザーバーの派遣等により経営状況の適時適切な把握とビジネスマッチング等のサポートを行うなど、事業を推進するための様々な支援を実施している。</li> </ul> <p>○民間のノウハウ活用については、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和3年6月に体制変更をして選任した、グローバルな投資や経営に通じた経営陣や社外取締役（海外需要開拓委員）の知見を活用しながら、投資や経営のガバナンスを実行。さらに、令和4年8月には、投資チームに対する監督・牽制機能の強化として、海外での投資銀行業務経験が豊富な執行役員をヘッドとしたミドルオフィスを整備するなど、案件組成の強化や既存案件のモニタリングの強化等に向けた体制を構築している。</li> <li>・機構の投資担当者は、例えば、前職までの民間企業等で培った経験・スキル等として、①外国語（英語等）での交渉スキルや、②これまでの海外現地等でのビジネス経験、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、投資案件のソーシング・エグゼキューションに加え、支援決定後も投資先事業者の海外展開先の現地事業者との外国語での交渉・諸調整等を行っている。</li> <li>・職員については、民間の類似事業者の慣行等を踏まえ、業績に応じた評価を導入し、退職金に反映するなどの報酬制度を導入している。令和4年4月には賞与体系の傾斜を強</li> </ul>
--	--

	<p>化。なお、役員の退職金制度は存在しない。</p>
<p>(5) 政府の関係施策等との連携</p>	<p>○令和4年度においては、</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「知的財産推進計画 2022」（令和4年6月3日知的財産戦略本部決定）に位置付けられている機構の投資、</li> <li>・「経済財政運営と改革の基本方針 2022」や「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」を踏まえた、科学技術、スタートアップ、DX等への投資やインパクト投資、日本食輸出、インバウンド推進といった政策目的の実現に資する投資、</li> <li>・「デジタル田園都市国家構想基本方針」を踏まえた、地方の社会課題解決・魅力向上に向けた地域の産業活性化の取組への支援、</li> </ul> <p>といった観点も踏まえつつ、事業が実施されている。</p>

### Ⅲ. 投資実行後の取組

機構では、月次や四半期で財務情報を用いて定期的な数値管理を実施するとともに、投資先への社外取締役の派遣や投資先から定期的な事業説明を受けることなどを通じて、投資先企業の状況を随時把握している。他方、投資案件が積み上がってきていることから、投資先のモニタリング機能や、社内の管理部門から投資部門への監督機能をより効果的に発揮させる必要がある。

こうした観点から、投資先の管理と資金回収の強化として、2022年4月、既存案件の事業状況を確認するための、社長を議長とした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。また、2022年4月から、投資段階からEXITまで関与し投資を成功させるなど、高いパフォーマンスをあげた投資担当者により高い賞与が出るよう、賞与体系の傾斜を強化している。

加えて、投資先支援の強化として、2022年8月、社長直轄の案件発掘・事業者支援部隊を設置。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、ビジネスマッチングを進めている。政府系機関との連携については、J-Bridge 連携強化やJETRO 海外事務所との情報交換推進、各地域のJFOOD0のフィールドマーケットとの連携推進に取り組んでいる。

以上のような経営改善策を実行しながら、政策目的の実現及び収益性の確保に向けた取組を着実に推進していく必要がある。



#### IV. 機構のKPIの進捗状況

機構は、「官民ファンドの運営に係るガイドライン」（平成25年9月27日 官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議決定）に基づき、令和元年度以降の活動に係るKPIとして、機構の投資先事業者のサービスを活用して海外需要獲得等を行った企業数（KPI1-1）、機構が投資先事業者に行っているビジネスマッチングにおいて取引成約となった数（KPI1-2）、機構の出資を呼び水に民間企業等から出融資された資金の倍率（KPI1-3）、累積損益（KPI2）を設定しており、その進捗状況については図1のとおりである。

政策性に関するKPIについては着実な進捗が見られ、累積損益についても、2022年11月に策定した修正後計画における累積損益の計画額を上回る結果となった。

図1. 機構のKPI



## V. 収入・支出予算の適切な執行

機構は、毎事業年度の開始前に、その事業年度の予算を経済産業大臣に提出して、その認可を受けなければならないとされており（法第 29 条第 1 項）、また、毎事業年度終了後 3 か月以内に、その事業年度の貸借対照表、損益計算書及び事業報告書を経済産業大臣に提出しなければならないとされている（法第 31 条）。令和 4 年度の収入・支出予算の状況については以下のとおり。

### ① 収入予算について（主な項目の説明）

#### <出資金収入>

令和 4 年度においては、機構による投資実行の状況を踏まえ、令和 4 年度の財政投融资計画における機構への産業投資枠 90 億円のうち、全額の出資を受けた。

#### <借入金>

令和 4 年度に借入金は生じていない。

表 2. 収入データ

科目	収入予算額	収入決定済額
	円	円
(款) 出資金収入	9,000,000,000	9,000,000,000
(項) 政府出資金	9,000,000,000	9,000,000,000
(項) 民間出資金	0	0
(款) 借入金	34,000,000,000	0
(款) その他	8,076,000	3,169,435,933
合 計	43,008,076,000	12,169,435,933

## ② 支出予算について（主な項目の説明）

### <出資金支出>

令和4年度の出資金支出は、161億円であり、予算額290億円の範囲内で執行されている。

なお、予算額と実績額の差については、新規案件の組成において、政策目的の実現と収益性確保の観点から一層の精査を行ったことや、資金の健全な管理の観点から事業の進捗状況に応じて段階出資を行うこととしている中で、出資時期を慎重に見極めていることなどが理由である。引き続き、資金の適切な運用に努めつつ、政策目的の実現と収益性向上にむけて、案件組成を着実に進めていくことが重要である。

### <事業諸費>

令和4年度の事業諸費は、555百万円であり、予算額（971百万円）から417百万円の減額となっている。これは、調査費用、旅費、支払利息等で予定された程の支出が生じなかったことによるものである。

### <一般管理費>

令和4年度の一般管理費は、1,857百万円であり、予算額（2,382百万円）から525百万円の減額となっている。これは、役職員給与が年度当初の予算認可時点で想定されていた定員と実員との差により費用が低減した結果等によるものである。政策目的の実現を前提に収益性の高い投資案件の組成及び事業の円滑化のため、優れた人材の確保を進めていくことが重要である。

表 3. 支出データ

科目	支出予算額	支出決定済額
	円	円
(項) 出資金	29,000,000,000	16,136,604,665
(項) 借入金償還金	17,000,000,000	0
(項) 事業諸費	971,319,000	554,583,964
(目) 事業諸費	31,359,000	25,743,909
(目) 調査費用	801,440,000	481,155,193
(目) 旅費	70,520,000	47,684,862
(目) 支払利息	68,000,000	0
(項) 一般管理費	2,381,819,000	1,856,638,848
(目) 役職員給与	1,274,425,000	883,871,748
(目) 退職手当	111,755,000	6,155,909
(目) 諸謝金	35,981,000	30,295,145
(目) 事務費	958,058,000	936,070,375
(目) 交際費	1,600,000	245,671
合 計	49,353,138,000	18,547,827,477

なお、機構が保有する現預金については、令和3年度決算において19,053百万円が繰り越され、令和4年度における上記収入・支出により、令和4年度決算において12,674百万円が繰り越された。

以上を踏まえ、収入・支出については、経済産業大臣から認可された収入・支出予算の範囲内で適切に執行されている。

#### 4. 総括

令和4年度は、長引く新型コロナウイルスの影響等もあり、機構の令和3年度の累積損益が設定していた目標を下回って損失が拡大してきた状況を踏まえて、2022年11月、機構及び経済産業省においては、政策目的の実現を前提としつつ、収益性を早期に改善させる観点から、①投資先の管理と資金回収の強化、②案件組成や投資先への支援の強化、③専門人材の確保と活用の強化等からなる抜本的な経営改善策を打ち出した。

具体的には、「①投資先の管理と資金回収の強化」として、既存案件の投資管理を強化するため、モニタリング会議の開催頻度の増加や必要に応じた早期のEXIT交渉などを実施。新規検討時には、ミドルオフィスでも独自にリスクを確認し、レポートを投資委員会に提出するなど、より精度の高いリスク評価を行っている。また、「②案件組成や投資先への支援の強化」として、社長直轄の案件発掘・事業者支援部隊を設置するなど、優良案件の発掘及びビジネスマッチング等の事業支援を強化している。さらに、「③専門人材の確保と活用の強化」として、産総研と業務連携協定を締結し、特に投資検討時における技術基盤の評価等にあたって、専門的知見を補完する仕組みを構築している。こうした取組を実行してきたことは評価できる。

また、政策性については、機構の投資先事業者のサービスを活用して海外需要獲得等を行った企業数（KPI1-1）、機構が投資先事業者に行っているビジネスマッチングにおいて取引成約となった数（KPI1-2）、機構の出資を呼び水に民間企業等から出融資された資金の倍率（KPI1-3）といった政策KPIを令和4年度も達成しており、機構による支援の狙いである政策的波及効果を着実に伸ばしてきている。

なお、収入・支出については経済産業大臣から認可された収入・支出予算の範囲内で適切に執行されていると認められる。

一方、経営改善策を実行しているものの、機構が厳しい経営状況であることに変わりはない。今後、経営改革の成果が上がらない場合には、今後の組織の在り方の具体的な道筋を検討する必要がある。こうした中で、まずは原資が国の資金であることに十分配慮しつつ、政策目的の実現を前提に、収益確保の蓋然性の高い案件に絞った新規投資や、既存案件の適時適切なモニタリング及びビジネスマッチング等の事業者支援を行いながら、投資事業全体として収益性を確保することが求められる。

<令和4年度に支援決定を行った案件概要>

① マーケティングコンサルによる企業の海外展開支援及びインバウンド需要喚起

項目	内容
対象事業者	刀
支援公表月	令和4年9月
支援決定額	80億円
事業概要	マーケティングコンサル事業、テーマパーク開発に係る事業（テーマパーク開発・運営への投資・ノウハウ提供）、グランピング事業（グランピング施設の開発・運営）等を通じて、グローバル・マーケティング支援による日本企業の海外需要獲得促進や、日本の文化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喚起を目指す。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	機構は、インバウンド動線を太く強くする事業（沖縄テーマパーク事業など）を推進する刀社に、インバウンド分野では過去最大規模となる出資を実行し、機構の築いてきたネットワークや投資ポートフォリオとのシナジーを活用しながら、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組を推進することで、インバウンド需要をさらに喚起し、日本の観光活性化につなげる。
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>森岡 CEO を含む USJ 再建時のコアメンバーをはじめ、マーケティングやテーマパーク運営のノウハウを持つ多数の人材、及び施設設計・予算管理を内製化できる人材（建築士や施工管理技士等）も在籍。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>機構と協調して、民間事業者等から出融資等の資金供給が行われる。</p>

	<p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況に鑑み、上場後の市場売却を通じた EXIT が見込まれる。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携】</p> <p>自治体や地域金融機関、インバウンド関連企業、飲食・物販の仕入先として食品メーカー・卸・グッズ製作会社等、多くの企業と直接/間接的に連携。</p> <p>【②発信力】</p> <p>沖縄パークのプロモーションを海外で展開することで、日本へのインバウンド需要を喚起。</p> <p>【③市場開拓の先駆け】</p> <p>沖縄パーク案件を成功させることで、日本 IP を発信するテーマパークのアジア展開を行うことが期待される。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>刀社のノウハウを活用したグローバル・マーケティング支援事業により、海外展開を目指す中堅・中小企業の足掛かりとして必要な基盤を提供。また、沖縄パークを含む観光ツアー等を販売する中堅・中小企業が、アジア等への海外進出するための旅行商材として提供することが可能。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、高度な需要予測等のノウハウを用いたマーケティング支援やテーマパーク開発・運営ノウハウを生かした取組を行う事業者と協業することで、日本の商材・サービスの海外展開を行う企業の販路開拓を促進するとともに、日本の文化コンテンツ等を世界に発信するテーマパーク事業を通じて新型コロナ終息後を見据えたインバウンド需要が喚起されるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

② オーストラリア・イギリスで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

項目	内容
対象事業者	Wine Gallery Pty Ltd
支援公表月	令和4年9月
支援決定額	約9.5億円
事業概要	オーストラリア・イギリスにおいて、DtoCのワイン・オンライン・プラットフォームビジネス「GoodPairDays」を運営し、世界のワインの販売を行う事業者。「GoodPairDays」は、ワインに関する教育・コミュニケーションや、消費者データベースからAI分析を行い、消費者ごとにパーソナライズされた商品を提案する機能に強みを持っており、会員の多くは、それぞれ提案されたワインについて毎月の定期購入を行っている。こうしたプラットフォームと酒蔵をつなぎ、日本酒を乗せていくことで、海外現地の日本酒ファンの拡大・市場開拓を目指す。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	日本酒後進国であるオーストラリア・イギリスにおいて、同社ワイン販売プラットフォームを活用し、酒蔵の多国籍展開の足掛けとする。また、同社のエデュケーション機能やマーケティング機能を活用し、ライフスタイルに感度の高い豪州・欧州ミレニアル層にリーチし日本酒のグローバル・ブランディングに貢献する。
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>ワイン事業、経営・戦略、技術開発それぞれに特化したマネジメントを行う。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>既存株主に加え、海外事業者からの協調出資も受ける。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況に鑑み、上場後の市場売却を通じたEXITが見込まれる。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携、②発信力】</p> <p>JETRO Sydneyのネットワークを活用した現地での商談会等や、</p>



	<p>本企業のオウンドメディア等を活用したオーストラリア&amp;UK 市場への発信などの日本酒啓蒙（イベント開催やオンライン・コンテンツの提供）により、同国への日本酒輸出の拡大を目指す。</p> <p>【③市場開拓の先駆け】</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ワイン市場への日本酒投入を進め、市場シェアの相当程度の拡大、地域の魅力ある日本酒の事業展開の促進など、海外における消費者の需要の開拓の先駆けとなる。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>本企業のオンライン販売プラットフォームは、日本の酒蔵がオーストラリアやイギリスに事業展開する際の足掛かりとして、必要となる共同基盤を提供する。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、酒類販売を行う現地のオンラインプラットフォーム事業者への出資を通じて、日本酒の豪州・英国展開の足がかりとなる共同基盤作りやビジネスマッチングの機会創出、消費者への日本酒に関する知識提供等の日本酒普及の取組を支援することで、日本酒に対する需要の持続的拡大と日本国内の民間事業者等への裨益につなげるよう、適切に事業に取り組みたい。</p>

### ③ 発芽大豆由来の植物肉原料の開発・生産

項目	内容
対象事業者	DAIZ 株式会社
支援公表月	令和4年10月
支援決定額	20億円
事業概要	<p>発芽大豆由来の植物肉原料「ミラクルミート」を開発・生産し、食品メーカー等に原料提供するフードテック事業者。</p> <p>従来の植物肉は大豆等を絞った油かすから製造されている一方、同社は発芽大豆に酸欠・高温等の負荷をかけることで、うまみ・</p>

	<p>甘みに長け、栄養価も高い植物肉を生み出す特許技術「落合ハイプレッシャー法」で製造。</p> <p>和食には欠かせない味噌や醤油、豆腐等に加工するなど、古くから貴重なタンパク源の一つとして活用されてきた大豆について、新たな加工技術により植物肉原料（ミラクルミート）を開発・生産し、「日本発の美味しく且つ健康的な原料」として海外需要（主に北米）を開拓する。</p>
<p>支援基準の適合性</p>	
<p>(1) 政策的意義</p>	<p>世界の人口増加によりタンパク質需要の増加が見込まれ、動物性たんぱく質のみならず、食に関する最先端技術も活用したタンパク質の供給源の多様化が求められる中で、DAIZ 社の「ミラクルミート」を「日本発の美味しく且つ健康的な原料」として、北米を中心に海外需要を開拓する。また、SDGs の観点でも注力される「地球環境に配慮した原料調達需要」を有する日系食品メーカーとの共同海外進出を目指す。</p>
<p>(2) 収益性等の確保</p>	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>DAIZ 社が 3 社目の起業となる井出 CEO に加えて、経営陣のほとんどが DAIZ 社の前身となる果実堂の経営も経験するなど豊富な経験を持つ経営者が経営を担う。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>民間事業会社や金融機関からの資金供給が行われる。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況に鑑み、株式の売却による EXIT を見込む。</p>
<p>(3) 波及効果</p>	<p>【①様々な企業・業種との連携】</p> <p>JA 全農との連携により国産大豆を使用したミラクルミートの開発を進めつつ、全米に 500 店舗を有するコストコなど小売事業者との関係構築や、日系大手食品メーカーとの共同での商品開発及び海外進出を進めるなど、様々な連携が検討されている。</p> <p>【③市場開拓の先駆け】</p>

	<p>現状、日本発の植物肉は世界で普及していない中で、DAIZ 社が国内フードテック企業の海外展開の先駆けとなるビジネスモデルの成功例を提供し、米国を中心とする海外需要の中で日本の存在感を高めることで、国内フードテック企業の海外展開に貢献する。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>同社と取引関係のある中堅中小企業や個人事業者の原材料や商品が、DAIZ 社のサプライチェーンを通じて間接的に海外進出する足がかりとなる。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、古くから和食文化における貴重なタンパク源として活用されてきた大豆を用いて、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につなげるよう、適切に事業に取り組まれない。</p>

#### ④ 日本食材の海外展開プラットフォーム

項目	内容
対象事業者	4P' s Holdings Pte. Ltd.
支援公表月	令和4年11月
支援決定額	約15億円
事業概要	ベトナムを中心に、味噌・醤油・ホタテ等の日本食材も活用した和とイタリアンのフュージョン料理や日本酒を提供するダイニングレストランの経営、その他デリバリー事業を行う外食事業者。
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	日本食材の海外展開プラットフォームとして、日本食材を活用した料理の提供のみならず、日本食材のストーリーの発信、日本の食材生産者や酒蔵等に対する4P' sの店舗を活用した輸出トライ

	<p>アルの場の提供等を通じて、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への更なる海外展開を促進する。</p>
(2) 収益性等の確保	<p><b>【①適切な執行体制の確保】</b> 豊富な経験を持つ経営者が経営を担う。</p> <p><b>【②民間事業者等からの資金供給】</b> 既存株主や新規事業者からの協調出資も行われる。</p> <p><b>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</b> 事業状況に鑑み、株式の売却による EXIT を見込む。</p>
(3) 波及効果	<p><b>【①様々な企業・業種との連携】</b> 共同投資パートナーのホテル・レストラン事業を営む日本企業との連携により、当該企業が運営する海外ホテルのレストランテナントとして 4P' s を受け入れるなど、事業リスクを抑えた効果的な海外展開を可能とする。</p> <p><b>【②発信力】</b> 店舗において、普段からグランドメニューや机上に置く POP、ベトナムでの利用率が高い Facebook の投稿による日本食材のストーリーの発信に加え、食品メーカーや食材生産者とコラボした日本食文化の発信イベントの開催等を通じて、海外現地の消費者に日本食の魅力を発信する。</p> <p><b>【④共同基盤】</b> 日本食材の海外展開プラットフォームとして、地方の食材生産者や酒蔵等に対する 4P' s の店舗を活用した輸出トライアルの場の提供、味噌・醤油・ホタテ等の日本食材も活用した料理（ピザ等）や日本酒の提供を行う。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、日本食材を活用したレストランチェーン経営を行い、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への出資を通じて、日本の食材生産者や酒蔵等のベトナムを中心とした海外展開に対する共同基盤作り及び食材生産者</p>

	や関係機関との協働による日本食文化発信の取組を支援することで、日本食材に対する海外需要の持続的拡大と日本国内の民間事業者等への裨益につなげるよう、適切に事業に取り組みたい。
--	--

⑤ 「五常講」の仕組みを応用した金融サービス

項目	内容
対象事業者	五常・アンド・カンパニー株式会社
支援公表月	令和5年2月
支援決定額	30億円
事業概要	<p>地域の生活文化に根差してきた信用組合・信用金庫等の礎である「五常講」の仕組みを応用した金融サービス（マイクロファイナンス）を、グループ会社である海外現地法人を介して、インドやカンボジア等の新興国・途上国に海外展開する事業者。</p> <p>インパクト投資を行うプレーヤーとして日本企業（五常）に対する現地金融機関等からの認知度の向上や、五常の金融サービスと組み合わせた、現地に展開する日系企業が持つサービス（農業機械のリース、日本製の低価格な中古品の販売など）の売り込み等を通じて、日本企業の海外市場開拓を支援する。</p>
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	<p>「五常講」の仕組みを応用した金融サービス（マイクロファイナンス）について、グループ会社である海外現地法人を介して、インドやカンボジア等の新興国・途上国への海外展開を進めるとともに、展開国におけるマイクロファイナンス業界及びその顧客ネットワークにおける日本のブランド価値を向上させ、海外現地の日本ファンの拡大・市場開拓を目指す。</p> <p>また、五常の金融サービスと組み合わせて、現地に展開する日系企業が持つサービス（農業機械のリース、日本製の低価格な中古品の販売など）を提供し、主にインドにおける日本企業の市場開</p>

	<p>拓をサポートする。</p>
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>豊富な経験を持つ経営者が経営を担う。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p> <p>既存株主に加え、新規の民間事業者からの協調出資も行われる。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況に鑑み、株式の売却による EXIT を見込む。</p>
(3) 波及効果	<p>【②発信力】</p> <p>本事業の現地顧客に対して、日本の地域発展を支えてきた特色ある仕組み「五常講」を応用した金融サービスであることを発信していくことに加え、国際的なインパクトファンドとの共同投資等の取組強化を通じて、インパクト投資を行うプレーヤーとして日本企業（五常）に対する現地金融機関等からの認知度を上げることで、インドのマイクロファイナンス業界及びその顧客ネットワークにおける日本のブランド価値を向上させ、海外現地の日本ファンの拡大・市場開拓を目指す。</p> <p>【③市場開拓の先駆け】</p> <p>インド市場に先駆けて事業展開をする五常・アンド・カンパニーの知見やネットワーク（規制当局との関係、商慣行・法規制、顧客紹介等）を活用し、五常の金融サービスと組み合わせ、海外現地に展開する日系企業が持つ商品・サービスを提供し、主にインドにおける日本企業の市場開拓をサポートする。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、世界に先駆けて日本で導入された連帯保証型の相互扶助制度で、地域の生活文化に根差してきた信用組合・信用金庫等の礎である「五常講」の仕組みを応用した金融サービスをインドやカンボジア等に海外展開する事業者への出資を通じて、現地顧客に対する日本の魅力の効果的な発信や現地に展開する日系企業等に対する販売機会の提供による市場開拓サポート等の取組を支援することで、海外現地における日本の認</p>

	知度向上と日本国内の民間事業者等への裨益につなげるよう、適切に事業に取り組まれない。
--	--

⑥ 日本食材の海外展開基盤となる無人販売機

項目	内容
対象事業者	PT Muara Juara Kreasi Indonesia (JumpStart 社)
支援公表月	令和 5 年 5 月
支援決定額	約 14 億円
事業概要	<p>インドネシアのオフィス・工場・学校・病院等の屋内施設に、インドネシア最大数のキャッシュレス・AI 機能を搭載した無人販売機を設置し、日本食品を含む飲料・菓子・軽食等を販売するインドネシア現地の小売事業者。</p> <p>現地消費者と手軽につながる日本食材の海外展開プラットフォームとして、無人販売機の特性を生かした多種多様な日本商材の販売のみならず、日本にフォーカスしたイベント空間の醸成等を通じて、気軽に日本食材に触れられる機会を提供することで認知度を向上させ、日本商品等のインドネシア市場への更なる海外展開を促進する。</p>
支援基準の適合性	
(1) 政策的意義	<p>インドネシアのオフィス・病院・大学・ホテル等の施設に、インドネシア最大数のキャッシュレス・AI 機能を搭載した無人販売機を設置しており、飲料・菓子・軽食等の多種多様な日本食材の提供及び日本にフォーカスしたイベント空間の醸成等を行う日本食材の海外展開プラットフォームとなる事業者を支援することで、日本食材に対する認知度を向上させ、日本の加工食品生産者等のインドネシア市場等への更なる海外展開を促進する。</p>
(2) 収益性等の確保	<p>【①適切な執行体制の確保】</p> <p>豊富な経験を持つ経営者が経営を担う。</p> <p>【②民間事業者等からの資金供給】</p>

	<p>現地財閥からの協調出資が行われる。</p> <p>【③取得する株式等の処分の蓋然性】</p> <p>事業状況に鑑み、株式の売却によるEXITを見込む。</p>
(3) 波及効果	<p>【①様々な企業・業種との連携】</p> <p>既に日本産食材・食品が日系食品・飲料メーカーとの連携により、全商材のうち大きな割合を占めるなど、日本商品の商流を確立済。今後の日本商材のインドネシア市場へのさらなる海外展開を効果的に促進する。</p> <p>【②発信力】</p> <p>インドネシア内のあらゆる場所で日本商品に気軽にアクセス・購入できる売り場として、また単なる無機質な売り場ではなく、日系企業等と連携したプロモーションイベントの展開等を通じて、海外現地の消費者に、直接的に日本食材の魅力を発信する。【③市場開拓の先駆け】</p> <p>無人販売機という形態は、出店のハードルが低く、現地消費者に気軽に日本商材に触れてもらうための最も手軽な販売形態。中・大型店が出店できないデッドスペースに置くことができ、今後はインドネシアの諸島等への設置も検討しているなど、これまで日本商材のリーチしづらかった地域の需要開拓の先駆けとなりうる。</p> <p>【④共同基盤】</p> <p>現地消費者と手軽につながる日本食材の海外展開プラットフォームとして、多種多様な日本商材の販売のみならず、日本にフォーカスしたイベント空間の醸成等を通じた日本食材の販売機会を提供。こうしたイベントを通じた、スーパーマーケット等への販売経路拡大等の波及効果も生まれている。</p>
大臣意見 (経済産業大臣)	<p>本事業の実施にあたっては、インドネシアでキャッシュレス・AI機能を搭載した無人販売機を設置し、日本の飲料・菓子・軽食等を販売する現地の小売事業者への出資を通じて、日系食品・飲料</p>



	<p>メーカー等のインドネシア展開に係るプラットフォーム作り及び関係企業等との協働による日本食材の魅力発信の取組を支援することで、日本食材に対する海外需要の持続的拡大と日本国内の民間事業者等への裨益につなげるよう、適切に事業に取り組みたい。</p>
--	--

＜令和4年度に株式処分等を行った案件概要＞

① 米国における日本酒の企画開発・流通販売

項目	内容
対象事業者	Winc Inc.
支援公表月	平成31年7月
支援決定額	11.6億円
事業概要	米国で独自に企画・製造した高品質なワインを手頃な価格で毎月会員へ届けるサブスクリプションサービスを展開するベンチャー企業に出資。Winc社が持つワインのDtoCプラットフォームを活用しながら、同社と日本の酒蔵による日本酒の共同開発・販売や（主に日本酒を初めて飲む人向けとして）サブスク会員へのリコメンデーション等による購買促進を進め、米国市場における日本酒の裾野を広げる取組を支援。
株式譲渡公表月	令和5年3月
株式譲渡先	市場売却
経緯	<p>機構は、日本酒の海外需要開拓を重要投資テーマの一つとし、米国を重点エリアとして取り組む中で、物流・規制等の観点から類似点の多いワインの流通網に着目し、2019年7月、米国でワインのサブスクリプション事業を展開するWincに出資。その後Wincは2021年11月にニューヨーク証券取引所 American に上場した。</p> <p>出資時、米国は日本酒の輸出金額・数量が世界第一位であり、日本食人気も背景に順調に日本酒需要は拡大したが、未だ多くの日本酒メーカーは米国でのビジネスに精通した現地パートナーの獲得や、現地消費者のニーズを踏まえた製品開発および継続的なプロモーションを行うための拠点・人的リソースの不足など、本格的な米国展開をする上で様々な課題を抱えていた。</p> <p>このような状況の中、Wincは機構からの出資を経て、日本の酒蔵と協業し、2021年8月に「House of Luck」、2022年1月に「Lucky</p>

	<p>Look」の2ブランドの日本酒を発売。</p> <p>加えて、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、機構は保有する全株式を売却することとした。</p>
<p>大臣意見 (経済産業大臣)</p>	<p>海外で評価される日本の強みを持ち、輸出重点品目に選定されている日本酒の海外展開を推進することは重要であり、こうした観点から、酒類の企画開発・流通販売を行う現地事業者の基盤を活用し日本酒の販路開拓支援につなげられたことは評価できる。こうした販路開拓を一過性の取組で終わらせることなく、今回の経験を生かしながら、日本酒の更なる海外需要の獲得に向けた支援に引き続き取り組むとともに、支援案件全体としての政策性と収益性の確保に努められたい。</p>