

第10期事業年度

# 事業報告

自 令和4年4月 1日

至 令和5年3月31日

株式会社 海外需要開拓支援機構

## 1. 会社の現況に関する事項

### (1) 事業の経過及びその成果

#### ① クールジャパン分野の状況及び当社の設立の背景

成長戦略を推進し、経済の成長を国民が実感できる社会を実現するためには、世界のマーケットの需要獲得が必要です。

日本には、コンテンツ、ファッション・日本食・住まいをはじめとする衣食住関連商品、観光、サービス、先端テクノロジー、レジャー、地域産品、伝統産品、教育などの分野で、いわゆる「クールジャパン」として海外で評価されている財やサービスが存在しますが、これまで必ずしも十分な市場獲得に繋がられていません。

こうした状況を踏まえ、政府ではこれまで関係省庁の連携の下で、クールジャパン戦略を推進してきています。2013年には、いわゆる「成長戦略(「日本再興戦略」(平成25年6月14日閣議決定))」が定められ、この中において、クールジャパンを戦略的に推進する観点から、当社の設立が明記されました。さらに、「株式会社海外需要開拓支援機構法(以下、「機構法」という。)」が同年6月19日に公布され、当社は、民間企業及び政府からの出資金を受けて、同年11月に設立され、業務を開始いたしました。

クールジャパン戦略については、「未来投資戦略2018－「Society 5.0」「データ駆動型社会」への変革－」(平成30年6月15日閣議決定)において盛り込まれ、翌年、「知的財産推進計画2019」(2019年6月21日知的財産戦略本部決定)にて、戦略の明確化及び持続的強化の必要性が確認され、同年9月3日に新たなクールジャパン戦略(知的財産戦略本部決定)が策定されるなど、引き続き、政府においても重要性が確認されています。また、「知的財産推進計画2022」(2022年6月3日知的財産戦略本部決定)においては、日本の文化や芸術の灯を絶やさず、更に発展させるためにも、経済発展の基盤を維持するためにも、クールジャパン関連分野の存続や、そこで活躍する人々の就労機会の確保や活動の継続を図ることが重要であり、今後とも、官民が一体となり必要な施策を着実に実施することが重要であるとされ、当社においても今後、世界が直面する様々な社会課題のうち、防災、超高齢化社会、循環型経済など日本が強みを発揮しうる点を明確に認識し、海外需要開拓の支援に取り組むという役割が明記されました。

クールジャパン分野の動向は次のような状況となっており、当社としては、市場の動向を踏まえつつ、各分野の政策との連携を深める必要があると考えています。

#### 【クールジャパン分野の動向】

##### (メディア・コンテンツ分野)

○2018年度までに放送コンテンツ関連海外市場売上高を2010年度の66.3億円から約3倍の200億円まで増加させるという政府目標に対し、2015年度実績値は288.5億円であり、3年前倒して達成。また、2015年度(平成27年度)において、「2020年度までに放送コンテンツ関連海外売上高を500億円に増加させる」ことを新たな目標に掲げ、2018年度末で519.4億円となり、目標である売上高500億円を2年前倒して達成し、その後も2019年度末で525.0億円、2020年度末で571.1億円と引き続き増加している。[出典:令和4年情報通信白書(総務省)]

##### (食・サービス分野)

○農林水産物・食品の輸出額は、2017年8,071億円、2018年9,068億円、2019年9,121億円、2020年9,217億円、2021年11,629億円と推移。2022年は13,381億円を達成し、9年連続で過去最高額を更新。関係者からの聴き取りによると、多くの国・地域で、外食向けがコロナによる落込みから回復したこと、小売店向けやEC販売等の販路への販売が引き続き堅調だったこと等に加えて、円安による海外市場での競争環境の改善も追い風となり、農産物、林

産物、水産物共に多くの品目で輸出額が伸び、総額も伸びた。[出典：農林水産省資料]

○海外の日本食レストラン数は2006年の2.4万店から2015年8.9万店、2017年11.8万店、2019年15.6万店、2021年15.9万店に増加。[出典：農林水産省資料]

(ライフスタイル・ファッション分野)

○「ファッション(衣類・衣類付属品)」の輸出額は、2012年335億円から順調に増加し、2017年493億円、2018年545億円、2019年585億円と推移。2020年は531億円に留まるも2021年は694億円、2022年は891億円と再び増加。[出典：貿易統計(財務省)]

(インバウンド観光分野)

○「日本再興戦略2016」では、訪日外国人旅行者数について、2020年4,000万人、2030年6,000万人を目標としたのに対して、2017年2,869万人、2018年3,119万人、2019年3,188万人と増加傾向にあったものの、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行に伴い各国・地域において水際対策等が強化された影響等により、2020年は412万人、2021年は25万人、2022年は383万人に留まる。[出典：JNTO資料]。

○観光収入でアジアトップクラス入り(5位以上)を目指すという政府目標は達成済(2011年10位、2015年5位、2016年3位)。[出典：国連世界観光機構(UNWTO)資料]

○2017年の日本の国際観光収入は341億ドルで世界全体で第10位、2018年は411億ドルで第9位、2019年は460億ドルで第7位、2020年は107億ドルで第15位。[出典：国連世界観光機構(UNWTO)資料]

○「旅行・観光開発指数ランキング」(2022年5月、世界経済フォーラム発表)における日本の順位は117か国中1位。

## ② 当社のミッション及びKPI

当社のミッションは、民間の能力を活用しつつ、官民が資金を拠出しあって運営する「官民ファンド」として、我が国の生活文化の特色を活かした魅力ある商品・サービスについて、海外における需要開拓を投資により実現することにあります。具体的には、民間企業だけではリスクを取るのが困難であって、政策性が高く、同時に、中長期的に収益性を実現するプロジェクトに対する支援を行います。

また、具体的な投資分野としては、「メディア・コンテンツ分野」、「食・サービス分野」、「ライフスタイル・ファッション分野」、「インバウンド観光分野」を主に想定していますが、令和3年度に、株式会社海外需要開拓支援機構支援基準に即し、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(例えば、コンテンツ、衣食住関連商品、サービス、先端テクノロジー、レジャー、地域産品、伝統産品、教育、観光等)が投資対象範囲であることを今一度明確に認識するとともに、「知的財産推進計画2021」(2021年7月13日知的財産戦略本部決定)において、「世界における価値観の変化を踏まえ、自然、環境、SDGs、安心安全、衛生、健康等について、(中略)これらの観点をCJ関連施策全般に反映していく。」との施策の方向性が示されたこと等を踏まえ、自然、環境、SDGs、安心安全、衛生、健康等についても我が国の魅力を語れるという認識をもって、投資対象の検討を行うこととしました。

さらに、「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、当社ミッションを踏まえ収益性や政策性を実現するため、会社としてのKPIを設定し、「官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会」を通じて、公表しています。

令和元年度の「官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会」においてKPIの見直しの議論がなされ、令和2年度からは、(KPI1-1)機構の投資により海外展開等を行った企業数、(KPI1-2)民間企業との連携数、(KPI1-3)ファンドの実出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で定義される呼び水及び(KPI2)累積損益の4点を新たな指標として評価を行い、5年ごとのマイルストーン到来時に検証を行うこととされました。

### ③ 投資実績及びKPIの状況

当社の第10期の事業年度に支援決定した件数は6件となり、支援決定額は約168億円となりました。事業分野の内訳は、「食・サービス分野」が5件、「インバウンド観光分野」が1件となっています。また、事業の展開地域については、アジア地域が3件、全世界対象が2件、日本国内が1件となっています。

これにより当社の設立以来、支援決定した件数は累計58件となり、支援決定額は累計約1,329億円となりました。また、事業分野ごとの累計支援決定件数は、「メディア・コンテンツ分野」が16件、「食・サービス分野」が18件、「ライフスタイル・ファッション分野」が14件、「インバウンド観光分野」が8件、「分野横断・その他」が2件となりました。また、事業の展開地域については、アジア地域が22件、欧米地域が10件、全世界対象が19件、中東地域が1件、日本国内が6件となりました。

また、当期において、エグジットを完了した案件が1件あり、エグジットの累計件数は、13件となりました。

さらに、当期において119件のビジネスマッチングを実施し、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り組みを推進してまいりました。

一方、当社のKPIについては、(KPI1-1)機構の投資により海外展開等を行った企業数は5,220社、(KPI1-2)民間企業との連携数は、CJ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件が成約、(KPI1-3)呼び水は2.1倍となり、次回マイルストーンである2023年度末での(KPI1-1)4,537社、(KPI1-2)30社、(KPI1-3)1.4倍の達成が見込まれます。(KPI2)累積損益は▲356億円となり、2022年11月に策定した「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)」における2023年度末での▲407億円の達成に向けて引き続き取り組んでまいります。

#### 【新規投資プロジェクトの概要】

(Wine Gallery Pty Ltd)

- オーストラリア・イギリスにおいてワイン・オンラインプラットフォームビジネス「GoodPairDays (GPD)」を運営。近年人気をもつミドル・エンドのワインをオンライン販売しており、エデュケーション、パーソナライゼーション、ユーザーの参加といった商品のブランドや価格に依存しないユーザー獲得・維持の仕組みを確立。
- GPD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。

(株式会社刀)

- インバウンド需要を喚起する事業を数々展開するマーケティング精鋭集団。かつて経営危機にあったユニバーサル・スタジオ・ジャパンのV字回復の中心人物である森岡毅氏が設立。ネスタリゾート神戸及び西武園ゆうえんちのテーマパークにおける再生・マーケティング支援において、顕著な実績を有す。
- マーケティングとエンターテイメントで日本を元気に、という刀社の大義に賛同・共鳴し、またその実績を高く評価し、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貢献。

(DAIZ株式会社)

- 独自技術で肉の風味・食感を再現する「落合式ハイプレッシャー法」をコアに、味・香り・風味に長けた発芽大豆由来の植物肉原料「ミラクルミート」を開発。

○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・拡大を支援。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期待。

(4P's Holdings Pte. Ltd.)

○ベトナムとカンボジアにおいて日本食材も活用したジャパニーズイタリアンレストランチェーン「Pizza 4P's」を運営。“Earthto-People(地球の恵みを人々へ)”のコンセプトの下、ヘルシー&オーガニックにこだわった食材と、“Omotenashi”をコアバリューに定めた日本流の丁寧な接客サービスにより、高い顧客評価を獲得。

○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。

(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いて、マイクロファイナンス(中小零細事業者向け少額金融サービス)を通じて金融包摂と所得向上に取り組む日本のスタートアップ。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する。

○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。海外展開する日系企業との連携の創出を期待。

(JumpStart)

○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。かつては自動販売機事業の難易度が高いとされていたインドネシアにおいて、QR決済等のテクノロジー導入や設置対象エリアの見極めにより課題解決し、マーケットリーダーの地位を確立。

○自動販売機を活用した日系食品・飲料メーカーの菓子・飲料・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ことを期待。また、関係企業との協働による、さらなる日本食材の魅力発信の取組を支援。

以上の事業活動の結果、当期において、売上高は、営業投資有価証券の売却収入を主な要因として、前期の72億円から24億円に減少しました。また、売上原価は、営業投資有価証券の売却原価及び減損処理を主な要因として、前期の127億円から47億円に減少しました。これに販売費及び一般管理費24億円を加えた経常損失は47億円、当期純損失は47億円となりました。

(これまでの支援決定・公表案件の一覧)

No	プロジェクト概要	公表日	機構投資枠※	分野	国・地域
58	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・軽食等を販売する事業	2023.5.25	10 百万 US\$	食・サービス	インドネシア
57	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を通じた金融包摂と所得向上	2023.2.22	30 億円	食・サービス	アジア
56	ベトナムとカンボジアの日本食材の海外展開プラットフォーム	2022.11.14	10 百万 US\$	食・サービス	アジア
55	日本発の発芽大豆由来の植物肉原料の世界展開	2022.10.28	20 億円	食・サービス	全世界
54	インバウンド需要を喚起する事業	2022.9.28	80 億円	インバウンド 観光	日本国内
53	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	2022.9.13	10 百万豪\$	食・サービス	全世界(オーストラリア、英国)
52	日本食材コールドチェーン整備事業	2022.1.5	1.8 億円	食・サービス	ベトナム
51	海外展開の拡大を目指す日本製の男性用スキンケア商品ブランド	2021.11.5	5 億円	ライフスタイル・ファッション	全世界
50	人工構造タンパク質素材を用いた事業	2021.9.8	110 億円	ライフスタイル・ファッション	全世界
49	日本発「デザイン×テクノロジー」を活かした近距離モビリティ	2021.5.10	15 億円	ライフスタイル・ファッション	全世界
48	デザイナーズブランド育成プラットフォーム事業	2021.4.13	13 億円	ライフスタイル・ファッション	全世界
47	北米における日本アニメ作品のライセンス事業	2020.9.30	3.6 百万 US\$	メディア・コンテンツ	北米
46	現地ツアー・アクティビティ予約・販売プラットフォーム	2020.9.29	15 百万 US\$	インバウンド 観光	アジア

No	プロジェクト概要	公表日	機構投資枠※	分野	国・地域
45	日本の技術・素材などを活用した家具・ライフスタイル商品ブランド	2020.9.15	40 億円	ライフスタイル・ファッション	全世界
44	日本のモノ・サービスの販売を促進するデジタル・マーケティング	2020.9.9	22 億円	インバウンド観光	アジア
43	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	2020.9.4	3 億円	ライフスタイル・ファッション	北米
42	日本酒流通拡大を目的とした卸売事業	2020.8.7	5.5 億円	食・サービス	中国
41	山形県庄内のインバウンド・地方創生事業	2020.7.21	15 億円	インバウンド観光	日本国内
40	マルチサービス・デジタルプラットフォームへの出資	2019.10.17	50 百万 US\$	メディア・コンテンツ	アジア
39	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	2019.10.2	20 億円	ライフスタイル・ファッション	北米
38	現地ツアー・アクティビティ予約・販売プラットフォーム	2019.8.30	10 百万 US\$	インバウンド観光	アジア
37	北米における日本アニメ作品のライセンス事業	2019.8.1	30 百万 US\$	メディア・コンテンツ	北米
36	日本酒流通拡大を目的とした酒類生産・販売事業	2019.7.23	10 百万 US\$	食・サービス	北米
35	衣類生産プラットフォーム事業	2019.7.16	10 億円	ライフスタイル・ファッション	全世界
34	海外市場獲得に向けたアプリゲーム開発・運営	2019.7.2	10 億円	メディア・コンテンツ	全世界 (北米・アジア)
33	日本酒流通拡大を目的とした卸売事業	2019.6.18	21.8 億円	食・サービス	中国
32	教育等のコンテンツ配信プラットフォーム	2019.4.21	100 億円	メディア・コンテンツ	アジア

No	プロジェクト概要	公表日	機構投資枠※	分野	国・地域
31	ASEAN におけるインフルエンサーを活用したコンテンツ・マーケティング事業	2019.4.9	13.5 百万 S\$	ライフスタイル・ファッション	ASEAN
30	日本発次世代繊維素材を用いたアパレル事業	2018.11.28	30 億円	ライフスタイル・ファッション	全世界
29	日本の食や地域の魅力を発信する動画配信メディア	2018.10.18	12.5 百万 US\$	メディア・コンテンツ	全世界
28	海外展開を目指す映像コンテンツ製作を支援するファンドへの出資	2018.8.3	51.5 億円	メディア・コンテンツ	全世界
27	ヘルスケア・先端テクノロジー分野を中心に世界で活躍できるベンチャー企業の創出・育成を目指すファンドへ LP 出資	2018.5.8	10 億円	分野横断・その他	全世界
26	大阪城公園における日本のエンタテインメント発信事業	2018.3.23	12 億円	メディア・コンテンツ	日本国内
25	ミャンマー連邦共和国における地上波放送向けの日本コンテンツ発信事業	2018.3.9	17.5 億円	メディア・コンテンツ	ミャンマー
24	ASEAN における中小外食企業の出店支援事業	2017.12.20	5.4 億円	食・サービス	ASEAN
23	ロンドンにおける日本食文化の魅力を発信する飲食・小売事業	2017.10.3	5.1 億円	食・サービス	イギリス
22	海外需要開拓を狙うベンチャー企業を支援するファンドへ LP 出資	2017.6.15	11 億円	分野横断・その他	全世界
21	アジア広域でのライブホール展開事業	2017.4.28	50 億円	メディア・コンテンツ	アジア(シンガポール等)
20	香港における日本の農産物の輸出拡大事業	2017.4.27	3.66 億円	食・サービス	香港
19	「和」の魅力を世界に伝える日本発ファッションブランドの海外事業	2017.3.9	8.2 億円	ライフスタイル・ファッション	欧米
18	観光・インバウンド産業における革新的 ICT ベンチャーの創出・支援事業	2016.12.9	50 億円	インバウンド観光	日本国内

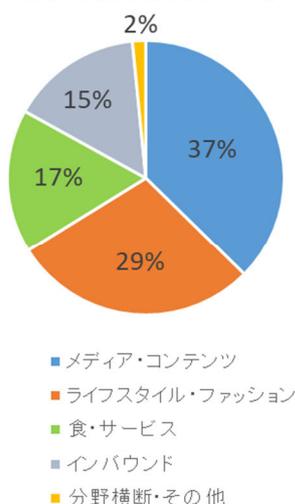
No	プロジェクト概要	公表日	機構投資枠※	分野	国・地域
17	台湾・中国における日系外食企業向け食材加工事業	2016.9.9	3 億円	食・サービス	台湾・中国
16	訪日外国人旅行者に対応した民泊仲介サービス事業	2016.4.21	3 億円	インバウンド 観光	日本国内
15	中東での食・農輸出促進インフラ整備事業	2016.3.25	40 百万 US \$	食・サービス	中東
14	瀬戸内インバウンド観光活性化事業	2016.3.23	10 億円	インバウンド 観光	日本国内
13	パリにおける日本各地の地域産品の欧州展開支援事業	2015.11.12	1 億円	ライフスタイル・ファッション	欧州
12	米国での長崎県発「日本茶カフェ事業」	2015.4.6	2.6 億円	食・サービス	米国
11	海外におけるクリエイター人材育成スクール事業	2015.3.30	4.5 億円	メディア・コンテンツ	全世界
10	海外におけるジャパン・チャンネル事業	2015.3.4	44 億円	メディア・コンテンツ	全世界
9	ジャパン・コンテンツの映像ローカライゼーション事業	2015.2.19	75 億円	メディア・コンテンツ	全世界
8	日本食の魅力を発信する外食事業	2014.12.8	出資 7 億円 融資 13 億円	食・サービス	欧米豪
7	ジャパン・フード・タウン事業	2014.12.8	7.5 億円	食・サービス	シンガポール
6	ジャパン・エンタテインメント・コンテンツの創造、発信事業	2014.10.30	10 億円	メディア・コンテンツ	台湾、タイ、インドネシア、ベトナム
5	正規版日本アニメの海外配信、EC 事業	2014.10.30	10 億円	メディア・コンテンツ	全世界
4	日本食材コールドチェーン整備事業	2014.9.25	9.3 億円	食・サービス	ベトナム
3	中国(寧波)でのジャパンモール事業	2014.9.25	110 億円	ライフスタイル・ファッション	中国
2	マレーシアでのジャパンモール事業	2014.9.25	10.7 億円	ライフスタイル・ファッション	マレーシア
1	日本のポップカルチャーを発信するメディア、EC 事業	2014.9.25	15 億円	メディア・コンテンツ	全世界

※支援決定額については上限額となっています。

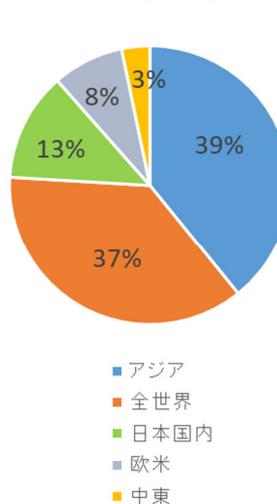
※S \$ :シンガポール・ドル

※No.15 は、2021 年 3 月、残りの投資期間と進捗状況を踏まえ、上限額を 40 百万 USD から 30.8 百万 USD に変更

【分野別投資額割合】



【地域別投資額割合】



## (2) 設備投資等の状況

当期の設備投資につきましては、備品の整備等を行いました。その結果、当期の設備投資額は、6,953千円となっております。

## (3) 資金調達の状況

当期は、政府より令和4年10月に90億円の増資を受けました。

## (4) 対処すべき課題

当社は、2021年度末の累積損益(▲309億円)が、2021年5月に策定・公表した改善計画に基づく計画額(▲257億円)を下回ったことを受けて、改革工程表2020に基づき、「組織の在り方を含め抜本的な見直し」を行い、政策性を前提に、今後の収益改善の蓋然性の確保に向けた課題と取組の方向性につき、以下のとおり整理いたしました。

### 課題1. 案件組成・投資先支援の強化

これまで投資対象として注力してきた分野以外にも、当社の海外需要開拓として投資意義のある案件があり得るのではないかと、という課題認識の下、以下の事項に取り組んでおります。

- ▶ 政策性を前提に、収益性の蓋然性が高い案件組成をすべく、これまで注力していない分野への支援も実行。
- ▶ 支援手法についても、エクイティ出資に限定せず、あらゆる金融手法をバランスよく活用。
- ▶ 案件発掘等の強化のため、経産省が持つ地方経産局や補助金の対象企業のネットワーク等の政策資源を最大限活用。
- ▶ 社長直轄の案件発掘部隊の設置や営業人材の採用強化などにより国内外事業者への営業力を強化。

### 課題2. 人材確保の仕組み導入(足腰強化)

当社の投資分野は非常に広範な領域が考えられる中で、様々な専門性・ネットワークを補完する人材を機動的かつ十分に確保する必要があるのではないかと、という課題認識の下、以下の事項に取り組んでおります。

- ▶ 案件組成時において、幅広い投資領域への対応を可能とする仕組みとして、産業技術分野全般に関する専門的な知見・アドバイス等を得るため、産業技術総合研究所と連携協定を締結し、産業技術総合研究所の専門家(常勤研究者約2,300名が在籍中)に相談可能な仕組

みを新設。

- 支援決定時において、海外需要開拓委員会が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(アドバイザーボード)を新設。

### 課題3. 投資と回収の強化(ガバナンス強化)

投資案件が積みあがってきており、また、新型コロナによる事業見通しの不確実性が高まる中で、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のではないか、という課題認識の下、以下の事項に取り組んでおります。

- 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。
- 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て投資チームに対する監督機能を持たせる体制(ミドルオフィス)を新設。投資チーム外の立場から新規投資案件に係る懸念点の総合的・組織的なチェック・レポート等を実施。
- 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。
- 投資担当者の担当案件への投資回収(EXIT)に対するコミットメントを確保するため、投資担当者の自己投資を促す仕組みの導入を検討。
- 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。

以上の見直しとともに、2022年11月に改善計画を修正し、「最低限達成すべき投資計画」を策定しました。一方で、改革工程表2022では、「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。」とされております。抜本的な見直しによる経営改善をさらに進め、「最低限達成すべき投資計画」を着実に達成すべく取り組んでまいります。

### (5) 財産及び損益の状況

(単位:千円)

区 分	第 8 期 (2.4.1~3.3.31)	第 9 期 (3.4.1~4.3.31)	第 10 期 (4.4.1~5.3.31)
売 上 高	5,333,543	7,299,270	2,445,414
経 常 損 失	1,538,080	7,721,790	4,714,470
当 期 純 損 失	1,544,140	7,771,275	4,720,093
1 株 当 たり 当 期 純 損 失 (円)	789	3,755	1,944
総 資 産	79,488,580	89,101,063	94,915,746
純 資 産	78,817,614	88,020,609	93,341,492
1 株 当 たり 純 資 産 額 (円)	38,903	37,519	36,952

### (6) 重要な親会社及び子会社の状況

#### ① 親会社との関係

該当事項はありません。

#### ② 重要な子会社の状況

該当事項はありません。

(7) 主要な事業内容

当社の主な事業は次のとおりとなっております。

- ① 当社が支援決定を行った対象事業者に対する出資
- ② 当社が支援決定を行った対象事業者に対する基金の拠出
- ③ 当社が支援決定を行った対象事業者に対する資金の貸付け
- ④ 当社が支援決定を行った対象事業者が発行する有価証券及び対象事業者が保有する有価証券の取得
- ⑤ 当社が支援決定を行った対象事業者に対する金銭債権及び対象事業者が保有する金銭債権の取得
- ⑥ 当社が支援決定を行った対象事業者が発行する社債及び資金の借入れに係る債務の保証
- ⑦ 当社が支援決定を行った対象事業者のためにする有価証券の募集又は私募
- ⑧ 対象事業活動(「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」をいいます。以下同様です。)を行い、又は行おうとする事業者に対する専門家の派遣
- ⑨ 対象事業活動を行い、又は行おうとする事業者に対する助言
- ⑩ 対象事業活動を行い、又は行おうとする事業者に対する知的財産権の移転、設定若しくは許諾又は営業秘密の開示
- ⑪ 上記⑩に掲げる業務のために必要な知的財産権の取得をし、若しくは移転、設定若しくは許諾を受け、又は営業秘密の開示を受けること
- ⑫ 保有する株式、新株予約権、持分又は有価証券の譲渡その他の処分
- ⑬ 債権の管理及び譲渡その他の処分
- ⑭ 上記①～⑬に掲げる業務に関連して必要な交渉及び調査
- ⑮ 対象事業活動を推進するために必要な調査及び情報の提供
- ⑯ 上記①～⑮に掲げる業務に附帯する業務
- ⑰ 上記①～⑯に掲げるもののほか、機構の目的を達成するために必要な業務

(8) 主要な営業所

- ① 本社  
東京都港区六本木六丁目10番1号
- ② 主要な子会社の事業所  
該当事項はありません。

(9) 従業員の状況(令和5年3月31日現在)

従業員数	前期末比増減	平均年齢	平均勤続年数
58名	+2名	44.0歳	4.04年

(注) 社外から当社への出向者を含みます。

(10) 主要な借入先(令和5年3月31日現在)

該当事項はありません。

(11) 会社の現況に関するその他の重要な事項

該当事項はありません。

2. 会社の株式に関する事項(令和5年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 3,000,000株

(2) 発行済株式の総数 2,526,000株

(3) 株主数 25名

(4) 株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数	出資比率
財務大臣	2,312,000 株	91.53 %
ANAホールディングス株式会社	10,000 株	0.40 %
エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社	10,000 株	0.40 %
株式会社商工組合中央金庫	10,000 株	0.40 %
大日本印刷株式会社	10,000 株	0.40 %
株式会社大和証券グループ本社	10,000 株	0.40 %
株式会社高島屋	10,000 株	0.40 %
株式会社電通グループ	10,000 株	0.40 %
凸版印刷株式会社	10,000 株	0.40 %
株式会社パソナグループ	10,000 株	0.40 %
株式会社バンダイナムコホールディングス	10,000 株	0.40 %
株式会社みずほ銀行	10,000 株	0.40 %
三井住友信託銀行株式会社	10,000 株	0.40 %
株式会社三越伊勢丹ホールディングス	10,000 株	0.40 %
株式会社LIXIL	10,000 株	0.40 %
株式会社ADKマーケティング・ソリューションズ	10,000 株	0.40 %
太陽生命保険株式会社	10,000 株	0.40 %
J.フロント リテイリング株式会社	10,000 株	0.40 %
株式会社フジ・メディア・ホールディングス	10,000 株	0.40 %
株式会社三井住友銀行	10,000 株	0.40 %
株式会社JTB	10,000 株	0.40 %
株式会社博報堂	5,000 株	0.20 %
株式会社博報堂DYメディアパートナーズ	5,000 株	0.20 %
株式会社大垣共立銀行	2,000 株	0.08 %
株式会社京葉銀行	2,000 株	0.08 %

(5) その他株式に関する重要な事項

該当事項はありません。

3. 会社の新株予約権に関する事項(令和5年3月31日現在)

該当事項はありません。

#### 4. 会社役員に関する事項（令和5年3月31日現在）

##### (1) 取締役、監査役の氏名等

会社における地位	氏名	重要な兼職の状況
代表取締役社長 (CEO 兼 COO)	川崎 憲一	該当なし
取締役	萩谷 麻衣子	萩谷麻衣子法律事務所 代表
取締役	五神 玲子	有限会社五神 代表取締役
取締役	中多 広志	有限会社ケーツーキャピタル 取締役
取締役	中村 寛	森永乳業株式会社 社外取締役
取締役	御手洗 瑞子	株式会社気仙沼ニッティング 代表取締役社長
取締役	森谷 浩一	株式会社廣濟堂 顧問 インフロニア・ホールディングス株式会社 社外取締役
監査役	木下 俊男	公認会計士木下事務所 代表

- (注) 1. 取締役のうち、萩谷麻衣子、五神玲子、中多広志、中村寛、御手洗瑞子及び森谷浩一は、会社法第2条15号に定める社外取締役であります。また、監査役は、会社法第2条第16号に定める社外監査役であります。
2. 監査役は、公認会計士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
3. 取締役のうち、御手洗瑞子は、令和4年9月23日付けで辞任しております。

##### (2) 取締役及び監査役の報酬等の額

区分	支給人数	報酬等の額	摘要
取締役	7人	52,150千円	
監査役	1人	7,500千円	
計	8人	59,650千円	

(注) 取締役の報酬等の額には、御手洗瑞子の報酬も含まれます。

##### (3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結し、被保険者がその職務の執行に関し責任を負うこと又は当該責任の追及に係る請求を受けることによって生ずることのある損害を当該保険契約により填補することとしております。

当該役員等賠償責任保険契約の被保険者は当社の役員、管理職従業員、不当労働行為を理由に損害賠償請求を受けた場合の従業員、他の個人被保険者と共同被告になった場合の従業員、並びにこれらの被保険者の配偶者及び法定相続人であり、全ての被保険者について、その保険料の全額を当社が負担しております。

また、当該保険契約には、役員等の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置として、免責規定の定めを設けており、損害のうち当該免責規定に該当するものについては填補されないこととしております。

(4) 社外役員に関する事項

① 重要な兼職先と当社との関係

該当事項はありません。

② 主要取引先等特定関係事業者との関係

該当事項はありません。

③ 当事業年度における主な活動状況(海外需要開拓委員会における活動を含む。)

区 分	氏 名	主な活動状況
取締役 兼 海外需要開拓委員 (委員長)	萩谷 麻衣子	社外取締役である同氏には、企業法務における専門知識と豊富な知見に基づく適切な助言を期待しており、同氏は、当事業年度開催の取締役会14回全て、海外需要開拓委員会13回全てに出席し、弁護士としての専門知識を活かし、社外の立場から発言されております。
取締役 兼 海外需要開拓委員	五神 玲子	社外取締役である同氏には、金融政策等に関する豊富な知見に基づく適切な助言を期待しており、同氏は、当事業年度開催の取締役会14回全て、海外需要開拓委員会13回全てに出席し、これまでの経験を活かし、社外の立場から発言されております。
取締役 兼 海外需要開拓委員	中多 広志	社外取締役である同氏には、投資事業に関する豊富な知見に基づく適切な助言を期待しており、同氏は、当事業年度開催の取締役会14回全て、海外需要開拓委員会13回全てに出席し、事業会社での経験を活かし、社外の立場から発言されております。
取締役 兼 海外需要開拓委員	中村 寛	社外取締役である同氏には、海外事業や企業経営に関する高い見識からの適切な助言を期待しており、同氏は、当事業年度開催の取締役会14回全て、海外需要開拓委員会13回全てに出席し、事業会社での経験を活かし、社外の立場から発言されております。
取締役 兼 海外需要開拓委員	御手洗 瑞子	社外取締役である同氏には、企業経営に関する高い見識からの適切な助言を期待しており、同氏は、当事業年度開催の取締役会7回全て、海外需要開拓委員会6回全てに出席し、事業会社での経験を活かし、社外の立場から発言されております。

区 分	氏 名	主な活動状況
取締役 兼 海外需要開拓委員	森谷 浩一	社外取締役である同氏には、海外事業や企業経営に関する高い見識からの適切な助言を期待しており、同氏は、当事業年度開催の取締役会14回全て、海外需要開拓委員会13回全てに出席し、事業会社での代表取締役の経験を活かし、社外の立場から発言されております。
監査役	木下 俊男	当事業年度開催の取締役会14回全て、海外需要開拓委員会13回全てに出席し、公認会計士としての専門知識を活かし、監査役の立場から発言されております。

- (注) 1. 当社は「株式会社海外需要開拓支援機構法」に基づき設立された株式会社であり、同法第16条により、対象事業活動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並びに株式等又は債権の譲渡その他の処分の決定は、取締役会から海外需要開拓委員会に委任されたものとみなされています。  
また、上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条及び当社定款第23条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1回ありました。
2. 社外取締役のうち、御手洗瑞子は、令和4年9月23日付けで辞任しております。

#### ④ 責任限定契約の内容の概要

当社は、定款において、社外取締役及び社外監査役との間で責任限定契約を締結することができる旨の規定を設けております。当社は、当該定款に基づき、社外取締役及び社外監査役全員との間で、当該役員がその職務を行うにつき善意でありかつ重大な過失がなかったときは、会社法第425条第1項に定める最低責任限度額を限度として、損害賠償責任を負担する旨の責任限定契約を締結しております。

#### ⑤ その他会社役員に関する重要な事項

該当事項はありません。

#### ⑥ 記載内容についての社外役員の意見

該当事項はありません。

### 5. 会計監査人の状況

#### (1) 会計監査人の名称

東陽監査法人

#### (2) 責任限定契約の内容の概要

該当事項はありません。

#### (3) 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額(消費税を含みません。)

区 分	金 額
会計監査人としての報酬等の額	11,000千円

(注) 当社監査役は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、監査方法及び監査内容などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等につき、会社法第399条第1項の同意を行っております。

#### (4) 非監査業務の内容

該当事項はありません。

#### (5) 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

監査役は、会計監査人の職務の執行に支障がある場合等、その必要があると判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容を決定いたします。監査役は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合は、会計監査人を解任いたします。この場合、監査役は、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

### 6. 業務の適正を確保するための体制の整備について

当社は、会社法及び会社法施行規則の定めに従い、取締役会において、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制の整備について、取締役会で決議し、以下の体制の下で、適正に業務を遂行しております。

#### (1) 職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

役職員が事業活動のあらゆる局面においてコンプライアンスが最優先される体制の構築を目的として、取締役会決議により「コンプライアンス規程」を定める。

- ① 当社は、「コンプライアンス規程」に基づき、取締役会の下部組織としてコンプライアンス委員会を、コンプライアンスを統括する部署としてコンプライアンス室を設置し、各部署におけるコンプライアンス推進の体制を整備するとともに、コンプライアンスの実施状況についてコンプライアンス委員会に定期的に報告する。また、コンプライアンスに関する事項についてもコンプライアンス委員会に提言・勧告等を行う。
- ② 当社は、役職員が遵守すべき法令及び社内ルール of 具体的内容を明示した「コンプライアンス・マニュアル」を整備し、研修等によりコンプライアンスの徹底を図る。
- ③ 当社は、法令又は社内ルールの違反が生じた場合の報告ルールを定めるとともに、通常の報告ルートのほか社内外にホットライン(内部通報制度)を設け、その利用につき役職員に通知する。

当社は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体に対しては、弁護士や警察等とも連携して、毅然とした姿勢で組織的に対応する。

当社は、内部監査に関する「内部監査規程」を定め、実効性のある内部監査を実施する。

#### (2) リスク管理に関する体制

- ① 業務執行に係るリスクの把握と管理を目的として、取締役会決議により「リスク管理規程」を定める。
- ② 当社は、「リスク管理規程」に基づき、リスクの低減と防止のための活動及び危機発生に備えた体制整備を行う。

- ③ 重大な危機が発生した場合には、代表取締役社長を本部長とする危機管理本部を速やかに組織し、危機への対応とその速やかな収拾に向けた活動を行う。

(3) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ① 取締役会は、適切に経営管理を行う。
- ② 当社は、「組織規程」及び「職務権限規程」に基づいて業務運営を行う体制とし、分業体制による業務の専門化・高度化を図る。また、そうした体制の中で、重要度に応じて職務権限を委任できることとし、意思決定手続きの機動性向上を図る。

(4) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

当社は、「文書管理規程」を定め、重要な会議の議事録等、取締役の職務の執行に係る重要な文書等は、同規程の定めるところに従い、適切に保存及び管理を行う。

(5) 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制

当社は、投資先企業等の企業価値を最大化する観点から、投資先企業等に対する役職員の派遣やモニタリングを行うほか、適切な株主権等の行使を行う。

(6) 監査役の監査に対する体制

- ① 監査役への報告に対する体制
  - ア. 役職員は、当社の業務執行の状況その他必要な情報を監査役に報告する。
  - イ. 役職員が当社の信用又は業績について重大な被害を及ぼす事項若しくはそのおそれのある事項を発見した場合にあっては、監査役に対し当該事項を報告する。
  - ウ. 監査役が職務の遂行に必要となる事項について、役職員に対して随時その報告を求めることができ、当該報告を求められた者は当該事項を報告する。
- ② 監査役を補助すべき職員に関する事項
  - ア. 監査役の求めに応じて、監査役の職務を補助する専属の組織として、監査役室を設置し監査役の指揮の下におく。
  - イ. 監査役を補助する使用人の人事など当該使用人の独立性に関する事項は、監査役の意向を尊重する。
- ③ 監査役による監査が実効的に行われることを確保するための体制  
上記項目に加え、監査役に対して以下の事項を確保する。
  - ア. 代表取締役、業務執行取締役、会計監査人との定期的な会合
  - イ. 子会社等の調査等の実施
  - ウ. アドバイザーとして独自に選定した弁護士・公認会計士等外部専門家の任用

(7) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

- ア. 取締役会を14回開催し、法令及び定款に定められた事項や経営に関する重要事項を決定し、業務執行状況の報告及び監督を実施しました。
- イ. コンプライアンス委員会を3回開催し、コンプライアンスの状況、問題等の把握及び報告、対応策の協議を実施しました。
- ウ. 当社は、社外監査役1名が、取締役会及び経営会議に出席するとともに、役職員との面談を通じ、業務執行の状況、決算等の報告を受けるとともに、内部監査室から内部監査進行状況及び結果について、コンプライアンス室からコンプライアンスに関連する事項について適宜報告を受けています。
- エ. 法令、社内規程等の違反を報告するための内部通報窓口を社内及び社外に設け、通報者の保護を徹底するとともに違反等の早期発見と是正に務めています。

## 7. 親会社等との間の取引に関する事項

当社は、親会社等である財務大臣から追加での出資金の受入れ(総額 90 億円、1 株あたりの払込金額 5 万円)を行っております。この取引における取引条件(1 株あたりの払込金額)及びその決定方法については、他の株主様と同様の条件により決定しております。

当社取締役会としては、社外取締役も含めた取締役の全員一致により、当事業年度における親会社等との間の取引は適正な条件により行われており、当社の利益を害さないものと判断しております。

---

本事業報告に記載の金額等は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています。