

## 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6回）

平成28年11月28日

官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会

官民ファンドについては、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」（以下、「閣僚会議」という。）において、「官民ファンドの運営に係るガイドライン」（以下、「ガイドライン」という。）が決定された。ガイドラインには、「官民ファンドが政策目的に沿って運営されるよう、官民ファンドの活動を評価、検証し、所要の措置を講じていく」と定められており、閣僚会議の下に、関係府省と有識者からなる「官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会」（以下、「幹事会」という。）を置き、幹事会において、ガイドラインに基づく検証を行うこととされた。平成26年5月26日に官民ファンドの平成25年度の活動を対象として第1回検証報告が行われた後に、半期毎に検証を行っており、これまで5回の検証報告が行われてきた。

第6回検証報告となる本報告は、官民ファンドの平成28年度上期における活動を対象として、官民ファンドの活用状況のほか、以下の点について検証を行った。

まず、成長戦略に盛り込まれた施策を推進するために、官民ファンドが効果的に活用されることが重要であるため、「日本再興戦略2016」、「経済財政運営と改革の基本方針2016」等及び「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組について検証を行った。また、今後、円滑な退出を確保していくためには、その方法及び時期を適切に判断することが重要であるため、それらの取組状況について検証を行った。さらに、各官民ファンドの投資実績が着実に増加している状況を踏まえ、改めて投資先のモニタリング等の管理体制について検証を行うとともに、官民ファンドによる人材育成や地域活性化の一層の取組や、組織構成及びキーパーソンの異動、デューデリジェンスにより得た資料等の活用のあり方についても検証を行った。これらの検証に加えて、引き続き、官民ファンド相互間の連携、官民ファンドごとに設定されているKPIの平成28年9月末時点における進捗・達成状況並びにKPIの見直し及び新たなKPIの設定の必要性についても検証を行った。

（注）第6回検証報告において検証の対象とした官民ファンド

（株）産業革新機構、（独）中小企業基盤整備機構、（株）地域経済活性化支援機構、（株）農林漁業成長産業化支援機構、（株）民間資金等活用事業推進機構、官民イノベーションプログラム、（株）海外需要開拓支援機構、耐震・環境不動産形成促進事業、（株）日本政策投資銀行における競争力強化ファンド及び特定投資業務、（株）海外交通・都市開発事業支援機構、国立研究開発法人科学技術振興機構、（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構、地域低炭素投資促進ファンド事業。各官民ファンドの概要については、別添参照。

### I 官民ファンドの活用状況

平成28年9月末現在で、官民ファンドへの政府からの出資等の額は約7,194億円（平成27年度末約7,230億円、以下（ ）内は平成27年度末の計数）、民間からの出資等の額は約2,200億円（約1,694億円）であり、官民ファンドは、政府及び民間から、合計約9,394億円（約8,924億円）の出資等を受け入れている。また、平成28年度においては、官民ファンドに対し、3兆891億円（3

兆 2,164 億円)の政府保証が付されている。他方、官民ファンドがこれまでに支援決定した出資案件は 652 件(594 件)、支援決定額約 1 兆 7,244 億円(約 1 兆 6,291 億円)、実投融資額は約 1 兆 2,627 億円(約 1 兆 1,375 億円)であり、官民ファンドの投融資が呼び水となって民間から投資された額は約 2 兆 9,127 億円(約 2 兆 5,802 億円)となっている。

このように、官民ファンドは、政府や民間からの出資等に加え、これまで支援を行った事業者に係る株式の売却益等も活用することにより、受け入れた出資等の金額を上回る支援決定及び実投融資を行っている。また、官民ファンドの呼び水効果としての民間投融資額については、官民ファンドによる実投融資額を大きく上回っている。

なお、一部の官民ファンドにおいては、上記のとおり必要な政府保証が付されているところであるが、これは、様々な金融・経済情勢に柔軟に対応し、必要となる支援に万全を期することができるよう措置されているものである。

官民ファンドごとの概況は以下のとおり。

#### ○株式会社産業革新機構

平成 28 年度上期における支援決定件数は 5 件(この他に、既存決定案件の追加分 2 件)、支援決定額は 35 億円(うち、既存決定案件の追加分 18 億円)、実投融資額は 257 億円であり、平成 21 年 7 月 17 日の設立以来の累計では、支援決定件数は 106 件、支援決定額は 8,358 億円、実投融資額は 6,709 億円となっている。

今後の取組方針としては、投資件数の増加したベンチャー企業等への投資に加え、事業再編・統合案件や海外経営資源活用案件への投資も増加させることにより、バランスのとれたポートフォリオを構築し、政策目的の実現と中長期的な収益確保の両立を図ることとしている。

#### ○独立行政法人中小企業基盤整備機構

平成 28 年度上期における支援決定件数(ファンド組成件数)は 13 件(この他に、既存決定案件の追加分 1 件)、支援決定額は 165 億円(うち、既存決定案件の追加分 5 億円)、実投資額は 193 億円(平成 28 年度上期以前の支援決定案件を含む)であり、平成 10 年度のファンドに対する出資制度創設以来の累計では、支援決定件数は 242 件、支援決定額は 3,419 億円、実投資額は 2,345 億円となっている。

今後の取組方針としては、平成 26 年度～平成 30 年度の「第 3 期中期計画」中に 50 ファンドを組成するとの KPI の達成に向け、平成 28 年度中において更なる組成に取り組むとともに、出資先ファンド(GP)による中小企業への支援が進むよう、GP に対するモニタリングを強化していくこととしている。

#### ○株式会社地域経済活性化支援機構

平成 28 年度上期における再生支援決定件数は 12 件、再生支援決定額は 25 億円(買取債権元本 25 億円)、実投融資額は 2 億円(買取 2 億円)、特定支援件数は 9 件、特定支援決定額は 23 億円(買取債権元本 23 億円)、実投融資額は 5 億円(買取 5 億円)であり、地域活性化・事業再生ファンドの設立は 4 件(GP のみ 3 件、GP・LP 出資 1 件)、支援決定額は 11 億円(GP 出資:1 億円、LP 出資:10 億円)、実投融資額は 8 億円(GP 出資:1 億円、LP 出資:7 億円)、地域金融機関等向けの特定専門家派遣は 13 件となっている。また、平成 25 年 3 月 18 日に企業再生支援機構を地域経済活性化支援

機構に改組して以降の累計では、再生支援決定件数は 58 件、再生支援決定額は 367 億円（出資 21 億円、融資 14 億円、買取債権元本 332 億円）、実投融資額は 149 億円（出資 21 億円、融資 8 億円、買取 120 億円）、特定支援件数は 32 件、特定支援決定額は 96 億円（買取債権元本 96 億円）、実投融資額は 6 億円（買取 6 億円）、地域活性化・事業再生ファンドの設立は 40 件（GP のみ 16 件、GP・LP20 件、LP のみ 4 件）、支援決定額は 331 億円（GP 出資：12 億円、LP 出資：319 億円）、実投融資額は 77 億円（GP 出資：4 億円、LP 出資：73 億円）、地域金融機関等向けの特定専門家派遣は 96 件となっている。

今後の取組方針としては、引き続き、ファンドを通じた資金供給や専門家の派遣等の様々な機能を積極的に発揮し、地域金融機関と密接に連携しながら、事業者の生産性向上等を通じた地域経済の活性化に資する支援に取り組むとともに、今後は、地域における取組が自律的・持続的に行われるよう、本業支援に関する担い手の確保・育成とノウハウの蓄積と浸透に向けた取組を一層推進していくこととしている。

#### ○株式会社農林漁業成長産業化支援機構

平成 28 年度上期における機構からサブファンドへの支援決定はなく、サブファンドから 6 次産業化事業体への出資決定件数は 13 件（この他に、既存決定案件の追加分 1 件）、出資決定額は 2 億円（うち、既存決定案件の追加分 0.1 億円）、実投資額は 3 億円（この他に、資本性劣後ローン 2 億円）となっている。また、平成 25 年 1 月 23 日の機構設立後、現在、機構からサブファンドへの支援決定件数は 51 件、出資決定額 365 億円、実投資額 36 億円、サブファンドから 6 次産業化事業体への出資決定件数は 99 件、出資決定額 30 億円（機構出資ベース）、実投資額は 29 億円、機構から 6 次産業化事業体への直接出資による支援決定件数は 2 件、出資決定額 15 億円、実投資額 13 億円（この他に、資本性劣後ローン 11 億円）となっている。

今後の取組方針としては、案件組成の実績がない、あるいは案件組成実績が 1 件に留まっているサブファンドに対し、複数の案件組成が達成されるよう、機構からの重点的な指導・助言を行っていく。また、機構自らが事業体に出資を行う直接出資にも、引き続き取り組んでいくこととしている。

#### ○株式会社民間資金等活用事業推進機構

平成 28 年度上期における支援決定件数は 5 件（この他に既存支援決定案件への支援額決定 3 件）、支援決定額は 10 億円、実投融資額は 34 億円（平成 28 年度上期以前の支援決定案件を含む）であり、平成 25 年 10 月 7 日の設立以来の累計では、支援決定件数は 19 件、支援決定額は 291 億円、実投融資額は 268 億円となっている。

今後の取組方針としては、平成 28 年度下期に事業者選定が行われる下水道終末処理場等複数の案件について組成を検討中であり、支援決定する方向で調整を進めている。また、地方公共団体等に対する普及・啓発、民間事業者等に対する資金供給等により、独立採算型等の PFI 事業を推進することとしている。

#### ○官民イノベーションプログラム（東北大学、東京大学、京都大学、大阪大学）

平成 26 年 12 月 22 日に京都大学イノベーションキャピタル株式会社及び大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社が設立され、また、平成 27 年 2 月 23 日に東北大学ベンチャーパートナーズ株式

会社が設立された。

加えて、大阪大学に関しては、同年7月31日に1号投資事業有限責任組合、東北大学に関しては、同年8月31日に1号投資事業有限責任組合、京都大学に関しては、平成28年1月4日に1号投資事業有限責任組合を組成した。平成28年度上期におけるファンドから事業者への支援決定件数は8件、支援決定額及び実投融資額は14億円となっている。また、平成26年12月22日の事業開始以来の累計では、ファンド組成は3件、支援決定額は320億円、実投融資額は64億円となっており、ファンドから事業者への支援決定件数は12件、支援決定額及び実投融資額は23億円となっている。

東京大学については、平成27年11月4日に、文部科学省及び経済産業省において、「特定研究成果活用支援事業計画」の認定がなされ、平成28年1月21日に東京大学協創プラットフォーム開発株式会社が設立された。また、平成28年8月29日に、文部科学省及び経済産業省において、1号投資事業有限責任組合に関する「特定研究成果活用支援事業計画」が認定された。

今後の取組方針としては、組成されたファンドにおける出資決定件数の増加を図っていくとともに、東京大学についても、できる限り早いタイミングでの支援決定を目指すこととしている。

#### ○株式会社海外需要開拓支援機構

平成28年度上期における支援決定件数は3件、支援決定額は9億円、実投融資額は10億円であり、平成25年11月8日の設立以来の累計では支援決定件数は18件、支援決定額は396億円、実投融資額は297億円となっている。

今後の取組方針としては、インバウンドの強化や地方創生に資する支援案件の他、ヘルスケアに関する分野などを含め、幅広い分野で支援案件を発掘していくこととしている。

#### ○耐震・環境不動産形成促進事業（一般社団法人環境不動産普及促進機構）

平成28年度上期における支援決定件数は1件、支援決定額は3億円、実投資額は5億円であり、平成25年3月29日の基金設置以来の累計では、支援決定件数は7件、支援決定額は86億円、実投資額は66億円となっている。

なお、地方における建築物の耐震化等を円滑に進めるため、平成28年1月に、事業の対象地域を全国に拡大するとともに、地方における環境要件の特例の創設等の事業要件の見直しを行った。

今後の取組方針としては、上記見直しを踏まえ、引き続きファンド・マネージャーや地域金融機関等に周知徹底するとともに、ファンド・マネージャーからの情報収集、パートナー協定を締結した184の地域金融機関等との情報交換、ホテル・旅館・ヘルスケア・不動産業等の関係事業者・団体、地方公共団体や地方事業者等への事業紹介・意見交換等を積極的に行い、耐震・環境性能を有する良質な不動産の形成を促進することとしている。

#### ○競争力強化ファンド及び特定投資業務（株式会社日本政策投資銀行）

競争力強化ファンドについては、「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律」（平成27年5月20日施行）により措置された日本政策投資銀行による「特定投資業務」が同年6月29日に開始されたことに伴い、以降新規の投融資は行わず、既存の投融資案件の回収業務等に努めているところ。平成25年3月12日のファンド創設以来の累計では、投融資決定件数は12件、投融資決定額は1,290億円、実投融資額は1,279億円となっている。

上記の法改正により業務開始した特定投資業務については、我が国の企業競争力強化や地域活性化の観点から、そのための成長マネー（資本性資金・メザニン等）の担い手・市場が我が国ではまだ未成熟であるとの問題意識の下、日本政策投資銀行による成長マネーの供給を時限的・集中的に強化する新たな投資の仕組みとして創設され、同年6月29日に業務を開始した。

平成28年度上期における特定投資業務による個別案件への投融資決定件数は5件、特定投資業務による共同ファンドへの支援決定件数は1件、特定投資業務を通じて組成された共同ファンドによる個別案件への投融資決定件数は5件となっており、投融資決定額は612億円、実投融資額は734億円となっている。また、業務開始以来の累計では、特定投資業務による個別案件への投融資決定件数は18件、特定投資業務による共同ファンドへの支援決定件数は7件、特定投資業務を通じて組成された共同ファンドによる個別案件への投融資決定件数は6件となっており、投融資決定額は1,652億円、実投融資額は1,183億円となっている。

今後の取組方針としては、経済対策等において地方創生の推進が掲げられていることを踏まえ、より一層地域における協働案件の発掘に注力し、地域金融機関等と設立した共同ファンドの仕組みを活用すること等によって地域向けの成長資金供給の拡大を目指していくこととしている。

#### ○株式会社海外交通・都市開発事業支援機構

平成28年度上期における支援決定件数は1件、支援決定額は45億円、実投資額はなしであり、平成26年10月20日の設立以来の累計では、支援決定数は4件、支援決定額は162億円、実投資額は87億円となっている。

今後の取組方針としては、政府全体の戦略である「インフラシステム輸出戦略」の国土交通関連部分を深掘りした「国土交通省インフラシステム海外展開行動計画」（平成28年3月29日策定）に基づき、幅広い対象事業に対して、グリーンフィールド（新規）の案件だけでなくブラウンフィールド（既存）の案件に対しても、また、より幅広い国々に対して、JOINの強みを最大限活用し、民業補完の原則の下、支援基準に基づき、JOINが先導的な役割を果たしつつ、民間企業の海外展開を積極的に支援していくこととしている。

#### ○国立研究開発法人科学技術振興機構

平成28年度上期における支援決定件数は2件、支援決定額は0.75億円、実投資額は0.75億円であり、平成26年4月1日の事業開始以来の累計では、支援決定件数は9件、支援決定額は8億円、実投資額は8億円となっている。

今後の取組方針としては、地方での積極的な広報活動にも努め、出資決定件数の着実な増加を図るとともに、出資先の固有技術やビジネスプランに即したハンズオン支援を行っていくこととしている。

#### ○株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構

平成27年11月25日の設立以降、各種規程の整備や専門人材の採用等機構内の体制整備を進めるとともに、通信・放送・郵便関連の各分野における案件の発掘・精査に取り組んできた。平成28年度上期において投資実績はないが、数十件の支援相談が寄せられており、そのうち4件については、機構の内部手続を経て、本格的な支援検討を実施中である。

今後の取組方針としては、平成 28 年度下期内の支援決定を目指し、海外通信・放送・郵便事業委員会を基本とする機構のガバナンス体制の下で、上記 4 件を含めた案件の支援決定に向けた取組を適切に進めるとともに、さらなる案件の発掘・精査に取り組んでいくこととしている。

#### ○地域低炭素投資促進ファンド事業（一般社団法人グリーンファイナンス推進機構）

平成 28 年度上期における支援決定は 1 件、支援決定額は 10 億円であり、平成 25 年 6 月の事業開始以来の累計では、支援決定件数は 24 件、支援決定額は 88 億円、実投資額は 29 億円となっている。

今後の取組方針としては、より多くの案件の支援決定を目指し、引き続き、地方での広報活動も含め案件の発掘・審査に取り組んでいくこととしている。

なお、平成 28 年度上期における各官民ファンドの具体的な投資案件は、別紙のとおりである。

## II 「日本再興戦略 2016」、「経済財政運営と改革の基本方針 2016」等及び「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組

ガイドラインにおいて、成長戦略の推進のため、財政健全化や民業補完に配意しつつ、官民ファンドの効果的な活用が期待される旨、定められている。また、「日本再興戦略 2016」、「経済財政運営と改革の基本方針 2016」等においても、官民ファンドが成長戦略に十分貢献するよう、求められている。これらを踏まえ、第 5 回検証報告において、「平成 28 年度上期においても各官民ファンドの取組状況等を検証し、幹事会に報告する」とされた。

今回の検証においては、「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組も含め、各官民ファンドにおける①投資実績の評価、②民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行、③民間金融機関や事業者等からの十分な認知について、別紙のとおり、それらの取組状況を検証した。

## III EXIT に向けた取組

第 5 回検証報告において、EXIT の基本方針等について検証を行ったところであるが、今後、円滑な退出を確保していくためには、その方法及び時期を適切に判断することが重要である。また、第 6 回幹事会において有識者から、EXIT 時に競争的状況を確保することの重要性についての指摘がなされた。

今回の検証においては、EXIT の①方法及び時期、②競争的状況の確保について、別紙のとおり、それらの取組状況を検証した。

## IV 適切な投資先管理を行うための体制

ガイドラインにおいて、投資後のモニタリング態勢の整備の重要性が示されており、第 3 回検証報告において、投資決定後のモニタリングについて検証を行った。各官民ファンドの投資実績が着実に増加している状況を踏まえ、第 6 回幹事会において有識者から「改めて投資先のモニタリング等の管理体制について検証すべき」との指摘がなされたところである。

以上を踏まえ、今回の検証においては、各官民ファンドにおける適切な投資先管理を行うための体制について、別紙のとおり、その取組状況を検証した。

## V 人材育成・地域活性化

ガイドラインを踏まえ、これまで、官民ファンドにおける人材育成・地方への供給をはじめとする取組について、検証を行ってきた。また、第6回幹事会において、有識者からの一層の取組の必要性や、海外インフラ分野における民間とノウハウの共有を広げることの重要性等について、指摘がなされた。

以上を踏まえ、今回の検証においては、①官民ファンドにおける地方支援の状況、②地方創生に関するKPIの見直し、③地域におけるリスクマネー供給人材の育成、④海外インフラ支援を行う官民ファンドにおける民間とのノウハウの共有について、別紙のとおり、それらの取組状況を重点的に検証した。

## VI 組織構成及びキーパーソンの異動

ガイドラインにおいて、「監督官庁及び出資者としての国と、投資方針の政策目的との合致、政策目的の達成状況、競争に与える影響の最小限化等について、必要に応じ国からの役職員の出向を可能とする措置を講じるなど、密接に意見交換を常時行うための態勢を構築しているか。」と定められている。

以上を踏まえ、平成28年度上期における各官民ファンドの①国及び民間人材の活用状況、②投資決定組織の人材構成について、別紙のとおり整理した。

なお、平成28年度上期においては、以下のとおり官民ファンドのキーパーソンに異動があった。

名称	役職	異動年月日等
株式会社地域経済活性化支援機構	代表取締役社長	平成28年6月27日就退任
	代表取締役専務	平成28年6月27日就退任
	常務取締役（3名）	平成28年6月27日退任
	常務取締役（2名）	平成28年6月27日就任
株式会社農林漁業成長産業化支援機構	代表取締役社長	平成28年6月30日就退任
官民イノベーションプログラム （京都大学イノベーションキャピタル株式会社）	代表取締役社長	平成28年6月30日就退任
耐震・環境不動産形成促進事業 （一般社団法人環境不動産普及促進機構）	代表理事（理事長）	平成28年6月28日就退任

## VII デューデリジェンスにより得た資料等の活用のあり方

第6回幹事会において、有識者から「官民ファンドが活躍するという観点からは、デューデリジェンスの結果で公開できるものがあれば公開すべきであり、官民ファンドを使ってもらおうという意味においても有効」との指摘がなされた。

以上を踏まえ、別紙のとおり、その取組状況を検証した。個別事業者に関するデューデリジェンスの結果をそのまま広く公開することは、守秘義務等の観点から困難である中で、官民ファンドの活用を促すなどの観点から、同指摘を踏まえ、各官民ファンドにおいて、積極的な情報提供を図る取組が行われている。

更に官民ファンドの活用を促すため、情報提供の一層の充実が望まれるところであり、引き続きフォローアップを行っていく。

#### Ⅷ 官民ファンド相互間の連携

第5回検証報告において、①シーズ・ベンチャー支援、②地域活性化支援の2つの政策課題ごとに設けた「官民ファンド連携チーム会合」について、「発足から1年が経過することを踏まえ、官民ファンドが連携して取り組んだ案件実績を積み重ねることに力を置いて、連携の具体化を加速することとし、その活動状況等について幹事会に引き続き報告することとする」とされた。

これを踏まえ、「官民ファンド連携チーム会合」における連携の具体化に関する取組状況について検証するとともに、第6回幹事会において有識者から指摘のあった民間金融機関等との協同について、その取組状況を検証した。

平成28年度下期においても、官民ファンド相互間の連携の具体化を更に積み重ねていくとともに、一層、他の関係機関や民間との協同に取り組むこととし、その活動状況等について幹事会に引き続き報告することとする。

#### Ⅸ KPIの進捗・達成状況

各官民ファンドにおいて設定されたKPIの進捗・達成状況については、以下のとおり区分して評価を行った。

進捗・達成状況	評価区分
①一定期間内に目標を達成すると定めているKPI：KPIの進捗率が、目標達成までの期間に対して経過期間が占める比率以上 ②每期一定水準以上の目標を達成すると定めているKPI：今期の実績が目標水準以上	A
①：KPIの進捗率が、目標達成までの期間に対して経過期間が占める比率未満 ②：今期の実績が目標水準未満	B
現時点では、データが入手できない等により評価困難	N

上記区分に従い、平成28年9月末時点における各官民ファンドのKPIの進捗・達成状況の評価を行ったところ、全官民ファンド総計96項目のうち進捗状況がA評価とされた項目が68個、B評価とされた項目が12個、N評価とされた項目が16個であった。各官民ファンドにおいては、今回A評価となったKPIについて、引き続き目標を達成すべく着実に取り組むとともに、B評価、N評価となった項目については、平成28年度下期における目標達成に向けて、強力に取り組むこととしている。

また、今回の検証においても、引き続き各官民ファンドの個別案件KPIについて、その総括的状況の検証を行った。

これらのKPIの進捗・達成状況については、次回検証報告において、平成28年度下期における実績を基に検証を行う。各官民ファンドにおけるKPIの進捗・達成状況は以下のとおりである。また、その詳細は別紙のとおりである。



○株式会社産業革新機構(KPI:5個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
収益性	機構全体の長期収益性 (マルチプル倍数の加重平均)	1.0倍超	1.7倍	A
インパクト	総案件数に占める客観化された投資 インパクト(グローバルリーダー企業 創出、ゲームルールの変革等)が達 成されている件数の比率	66%以上	94%	A
エコシステム	他の公的研究機関やベンチャー支援 団体等との連携数	機構全体:平成30年度末までに10件以上 (平成28年9月末時点で10件以上) 健康医療分野:平成30年度末までに5件以上 (平成28年9月末時点で5件以上)	10件 健康医療分野:5件	A
ベンチャー支援	機構全体に占めるベンチャー等投資 比率	66%以上	79.2%	A
民業補完	民間からの協調出資がなされた件数 の比率	機構全体:95%以上 (健康医療分野:100%)	99.1% (健康医療分野:100%)	A

○独立行政法人中小企業基盤整備機構(KPI:9個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
ファンド組成数	第3期中期計画期間(平成26年度～ 30年度)における組成ファンド数	50ファンド(年平均10ファンド)以上 (平成28年9月末時点で25ファンド)	34ファンド	A
地域への貢献及び ファンドマネージャ ー育成	第3期中期計画期間における地域密 着ファンドの組成数	6ファンド(年平均1.2ファンド)以上 (平成28年9月末時点で3ファンド)	7ファンド	A
	第3期中期計画期間における新規の ファンド運営者への出資ファンド数	25ファンド(年平均5ファンド)以上 (平成28年9月末時点で12.5ファンド)	22ファンド	A
事業実施効果とし てのアウトプット指 標	国内新興市場IPO数に占める中小機 構出資ファンド投資先の割合	15%以上	16%	A
	出資2年経過後の出資先中小企業 の売上成長率	中小企業実態基本調査の売 上伸び率以上	平成26年度～27年度の出資先 中小企業の各成長率は、 出資2年経過後に集計・評価す る。	N
	出資2年経過後の出資先中小企業 の雇用成長率	中小企業実態基本調査の従 業員伸び率以上	平成26年度～27年度の出資先 中小企業の各成長率は、 出資2年経過後に集計・評価す る。	N
事業の適正性、透 明性及び効率性確 保のための機構の 内部規定	投資事業有責法に基づく決算監査に おいて、「投資事業有限責任組合に おける会計処理及び監査上の取扱 い」を適用して時価評価及び公認会 計士監査を行う出資先ファンド数の 割合	100%	100%	A
	出資先ファンドの投資委員会へのオ ブザーバ出席又はその内容の報告 受領の割合	100%	100%	A
	ファンド事業全体での収益性	1.0倍超	1.01倍 (平成27年度実績)	A

○株式会社地域経済活性化支援機構(KPI:13個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
直接の再生支援等を通じた地域への貢献	具体的な検討を行った案件に対する関与度合い	50%以上	67%	A
	先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等	75%以上	79%	A
	ハンズオン支援等による収益改善	90%以上	93%	A
	地域経済への貢献	90%以上	94%	A
	金融機関等との連携	90%以上	87%	B
	特定支援業務(個人保証付債権等の買取)を通じた地域経済活性化への貢献	90%以上	89%	B
地域への知見・ノウハウの移転等を通じた事業再生・地域活性化支援	各都道府県での支援実績の積上げ	平成34年度末までに 75%以上 (測定時点目標:30%以上)	92%	A
	地域への知見・ノウハウの移転	平成34年度末までに 100%(累計250件) (測定時点目標:35%以上)	71%	A
	地域経済への貢献	75%以上	71%	B
	金融機関等との連携	90%以上	98%	A
ファンドを通じた地域への資金供給(呼び水効果、民業補完の確保)	LP出資に係る呼び水効果(民業補完の確保)として、ファンド出資額に占める民間からの出資額の割合	60%以上	62%	A
中小企業等への重点支援の明確化	中小規模の事業者の割合	90%以上	87%	B
機構全体の収益性確保	出資金を全額回収できる収益を確保	1.0倍超	1.25倍	A

○株式会社農林漁業成長産業化支援機構(KPI:8個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
収益性	機構の株主に対する投資倍率	1.0倍超	-	N
投資先6次産業化事業体の成果	事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体の割合	7割以上	54%	B
新事業の創出	投資先6次産業化事業体において、新規の事業体の割合	7割以上	89%	A
	各年度における本ファンド出資額について、1億円以上の大型案件の出資規模の割合	全体の25%	0%	B
地方創生のための雇用創出	事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行っている投資先6次産業化事業体の割合	7割以上	71%	A
地域における人材育成	各サブファンド又は投資先6次産業化事業体への助言の実施状況	全てのサブファンド又は投資先6次産業化事業体へ毎月1回以上助言	100%	A
	①設立後半年以上経過したサブファンドのうち出資案件1件以上のサブファンドの割合 ②設立後1年以上経過したサブファンドのうち出資案件2件以上のサブファンドの割合	①8割 ②5割	①82% ②45%	B

出資実行による投資誘発効果(民業補完)	サブファンドからの出資額の2倍を上回る事業投資が行われている投資先6次産業化事業体の割合	7割以上	89%	A
---------------------	--	------	-----	---

○株式会社民間資金等活用事業推進機構(KPI:8個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
機構の資金供給	支援案件の事業規模(契約額)	平成28年度末までに1.5兆円 (平均1兆2,857億円/3年)	2兆5,106億円	A
	支援案件のインフラ分野数	平成28年度末までに5分野 (平均4.2分野/3年)	11分野	A
	機構の収益率	1.0倍超	-	N
インフラ投資市場の育成	呼び水効果:民業補完	3.0倍以上	8.7倍	A
	民間インフラファンド組成に向けた取組み	平成28年度末までに10社 (平均8.5社/3年)	10社	A
利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の普及	市場関係者へのアドバイス件数	平成28年度末までに延べ500件 (平均428件/3年)	612件	A
	地域人材の育成・ノウハウ提供	平成28年度末までに延べ200名 (平均171名/3年)	210名	A
	利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の件数	機構の事業期間(14.5年)に100件 (平均20件/3年)	45件	A

○官民イノベーションプログラム(KPI:9個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
プログラムのパフォーマンス	プログラム全体の累積利益	全体で1.0倍超	-	N
	出資案件について、民間のリスクマネーが投入されているか	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上	2.7	A
国立大学における技術に関する研究成果の事業化	大学との間で円滑な情報共有のための体制を構築した上で、積極的に活動しているか。大学において研究成果の事業化に向けた取組(プレ・インキュベーション)の支援を受けているか	個別案件(3点満点)の平均点が2.7点以上	2.7	A
	大学発ベンチャーの活動を促進するために、適切なハンズオン支援がなされているか	個別案件(3点満点)の平均点が2.4点以上	2.7	A
	大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。地域への知の還元、社会貢献等がなされているか	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上	2.8	A
国立大学における教育研究活動の活性化	事業の実施により、大学の教育研究活動が活性化しているか	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上	2.9	A
イノベーション・エコシステムの構築	大学の周りにイノベーションを創出する環境が構築されているか	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上	2.8	A
	大学の職員や学生がイノベーション活動に参加しているか	個別案件(3点満点)の平均点が2.4点以上	2.6	A
地域における経済活性化への貢献	地域における民間VC等との連携による経済活性化への貢献が図られているか	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上	2.9	A

○株式会社海外需要開拓支援機構(KPI:3個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
収益性	機構全体の長期収益性	1.0倍超	-	N
波及効果	個別投資案件(EXIT時)の評価合算値	達成指数の合計値 70%以上	-	N
民業補完	民間企業からの協調出資等の事業総額に対する割合	10年後目処に50%超	75%	A

○耐震・環境不動産形成促進事業(KPI:10個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
収益性	投入した国費に対する回収額の比	1.0倍超	-	N
民業補完	喚起された民間投資額	平成33年度末時点で1,000億円 (平成28年9月末時点で450億円以上)	554億円	A
	国費に対する民間投資の割合	平成33年度末時点で 国費対民間投資=1:3.0	1:6.4	A
地方への貢献及び 人材育成	事業全体における地方物件の割合	平成33年度末時点で 2割以上	実績なし	B
	パートナー協定の締結	各都道府県において少なくとも1つ 以上の地域金融機関等とパート ナー協定を締結しているか	全都道府県において締結	A
	地域相談窓口の開設	10以上のブロックにおいて開設	10ブロック	A
	本事業の普及活動、事例紹介等を行う セミナー等の実施	10か所以上で実施	11か所	A
	本事業の普及活動、事例紹介等を行う セミナー等を三大都市圏以外で実施	5か所以上で実施	5か所	A
	三大都市圏以外の地域からの問い合わせへの対応及び情報提供を実施	50件以上実施	70件	A
	選定したファンド・マネージャーを三大都 市圏以外の地域の事業者やパートナー 協定締結金融機関等へ紹介	2件以上実施	2件	A

○競争力強化ファンド(KPI:5個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
技術等有効活用の 促進	企業内やバリューチェーン内に埋も れている技術や事業が、新たな事業 展開に向けて有効活用されている案 件等の割合	平均75%以上	平均88%	A
企業間連携の促進	バリューチェーンの川上・川下企業や 異業種企業における企業間連携が なされている案件等の割合			
戦略的取組の促進	企業の成長戦略に位置付けられた 戦略的取組として適切に進捗してい るもの等の割合	100%	100%	A
呼び水効果	「競争力強化ファンド」のリスクマネー 供給と合わせ、民間金融機関、民間 事業会社等の資金が、当初予定通 り投入された案件等の割合	100%	100%	A

収益性	ファンド全体の累積利益	プラス(positive IRRの確保)	プラス	A
地域への貢献	①地域発の案件か、②地域金融機関との連携が見込まれる又はなされているか、③事業効果の地域還元(新規立地、雇用維持、利便性の向上等)が見込まれる又はなされているか、の要件のうち、1つ以上を充足している案件の割合	50%以上	67%	A

○特定投資業務(KPI:4個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
競争力強化	十分に活用されていない経営資源(技術、ノウハウ、設備等)の有効活用による新事業開拓や異分野連携等の経営の革新を支援し、企業の生産性・収益性の向上への貢献が見込まれる案件等の割合	50%以上	71%	A
地域への貢献	地域経済の自立的発展に資するよう、①地域の主体的な取組(地域の事業者や地域金融機関が関与する取組等)、又は②地域経済へ事業効果が波及する取組(新規立地、設備投資、雇用拡大・維持、利便性向上等)に寄与しているか、の要件のうち、1つ以上を充足している案件等の割合	50%以上	66%	A
呼び水効果等	メザニン・ファイナンスやエクイティ等の成長資金に係る市場の創造に資するよう、民間金融機関・事業者・投資家等と協働した成長資金供給を行っている案件等の割合	75%以上	84%	A
収益性	ファンド全体の累積利益	プラス(positive IRRの確保)	プラス	A

○株式会社海外交通・都市開発事業支援機構(KPI:5個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
収益性	機構全体の長期収益性 (総支出に対する総収入の比率)	1.0倍超	-	N
民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果	機構からの出資額に対する機構及び日本企業からの総出資額の比率	2.0倍超	3.4倍	A
海外市場への参入促進	支援案件に参加する日本企業数	10社/年以上 (平均2社/件以上)	(2社/年)	B
	新規海外・地域進出企業数	1社/年以上	(0社/年)	B
	我が国に蓄積された知識、技術及び経験の活用状況 (案件ごとに活用状況を1~3点の総合点数評価し、その平均値を用いる)	平均2.0点以上	2.8点	A

○国立研究開発法人科学技術振興機構(KPI:5個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
収益性	機構全体の長期収益性 (投資倍率の加重平均)	1.0倍超	-	N
民業補完	民間出融資に対する呼び水効果 (機構出資額+機構出資以降の民間出融資額) / (機構出資額)	平均で2.0倍超	9.9倍	A
出資先企業の成長支援	機構が出資先企業に対して行う人的・技術的支援を通じた当該企業及び経営人材の成長性 出資先企業の事業拡大効果を、売上規模、従業員数、資本金規模の3つの指標について、毎年決算期と投資実行期とを比較、点数化(2点満点)	平均で1点以上	1点	A
人材育成	出資業務等従事者の他事業・他社への転出数及び出資先企業の経営責任者の数	出資事業開始後 5年間でのべ20名以上 (平成28年9月末で10名以上)	13名	A
地方への貢献	地方での事業説明会の開催数	6回/年以上	6回	A

○株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構(KPI:5個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
長期の投資収益率	総投資額に対する総収益 (総収益:配当金及びEXITによる売却益の合計額)	1.0倍超	-	N
民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果	機構からの出資額に対する機構及び日本企業からの総出資額の比率	2.0倍以上	-	N
海外市場への参入促進	支援案件に参加する日本企業数(出資企業+受注関連企業)	平均2社/件以上	-	N
日本の放送コンテンツの海外展開	日本の放送コンテンツの展開に資する海外放送局関連事業への投資	2件/年以上	-	N
目利き人材の育成	機構で投資案件に携わりその経験を機構外で活かす者	40人以上 (平成47年度末の解散まで)	-	N

○地域低炭素投資促進ファンド事業(KPI:7個)

評価項目	KPI	成果目標	実績(28年度上期)	評価
収益性	機構全体の長期収益性	1.0倍超	-	N
CO <sub>2</sub> 削減効果	出資額1億円当たりの年間CO <sub>2</sub> 削減量	2,000t-CO <sub>2</sub> /年/億円以上	3,086t-CO <sub>2</sub> /年/億円	A
	出資案件の年間CO <sub>2</sub> 削減量(見込)に対する達成度	年間CO <sub>2</sub> 削減量(見込)の80%以上	91.3%	A
地域活性化効果	地域貢献等効果(地域関係者の出融資、創出雇用者等を総合的に評価)	平均60点以上	63点	A
	出資案件の地域ブロックカバー	未出資地域ブロックの出資案件を年間1件以上	0件	B
	地域型サブファンドの組成件数	年間1件以上	0件	B
民間資金の呼び水効果	出資額に対する民間資金の比率	3.0倍以上	8.2倍	A

なお、KPIについては、事業の進展等に伴い当初設定したKPIと実状に乖離が生じてきた場合等には、必要に応じてKPIの見直しや新たなKPIの設定を行うことが重要である。こうした観点から、各官民ファンドのKPIについて、今回、検証を行った結果、2個のKPIについて見直しを行うこととした。

○見直しを行ったKPI

名称	KPIの区分	KPI	見直し/新設
株式会社地域経済活性化支援機構	事業全体のKPI	地域への知見・ノウハウの移転等を通じた事業再生・地域活性化支援に係るKPIについて、KPIの目標も達成したことから、今後はファンドを通じた投資の実行に重点をおいて取り組んでいくため、ファンド組成実績を評価点数から除外し、ファンドを通じた投資案件の実績のみで、地域経済の活性化に対する貢献を評価するKPIへ見直し	見直し
株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構	個別事業のKPI	政策的意義に係るKPIについて、地域経済を支える民間事業者への支援にも配慮することを踏まえ、「②複数の日本企業が参加しているか(1点)」を「②複数の日本企業が参加しているか又は地方企業が参加しているか(1点)」に見直し	見直し

(別添)官民ファンドの概要(一覧表) 平成28年9月末現在

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 (平成28年度予算※1)	支援決定 件数	支援決定 金額	実投融资 額	誘発された 民間投融资額 (呼び水効果)
						政府	民間					
(株)産業革新機構	経済産業省	平成21年7月17日	平成37年3月31日 (15年)	121名 (うち役員11名)	8名 (うち役員2名)	財投出資:2,860億円	140億円	18,000億円	106件	8,358億円	6,709億円	4,599億円
(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 5年毎に見直し (次回平成31年度)	787名 (うち役員13名)	29名 (うち役員4名)	一般会計出資:157億円	-	-	242件	3,419億円	2,345億円	5,664億円
(株)地域経済活性化支援機構	内閣府 金融庁 総務省 財務省 経済産業省	平成25年3月18日	平成35年3月31日 (10年)	315名 (うち役員14名)	19名 (うち役員2名)	160億円 財投出資:130億円 一般会計出資:30億円	101億円	10,000億円	130件	794億円	232億円	950億円
(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	平成45年3月31日 (20年)	56名 (うち役員12名)	12名 (うち役員2名)	財投出資:300億円	19億円	236億円	53件	380億円	60億円	380億円
(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	平成40年3月31日 (15年)	22名 (うち役員7名)	5名 (うち役員0名)	財投出資:100億円	100億円	1,138億円	19件	291億円	268億円	2,451億円
官民イノベーションプログラム (東北大学、東京大学、京都大学及び大阪大学)	文部科学省	東北大:平成27年2月23日 京大:平成26年12月22日 阪大:平成26年12月22日	事業開始から15年間 (5年間延長可能)	東北大:15名 (うち役員7名) 東大:9名 (うち役員5名) 京大:15名 (うち役員8名) 阪大:19名 (うち役員8名)	東北大:0名 東大:0名 京大:0名 阪大:0名	一般会計出資:1,000億円 (東北大125億円、 東大417億円、 京大292億円、 阪大166億円)	-	-	3件	320億円	64億円	61億円
(株)海外需要開拓支援機構	経済産業省	平成25年11月8日	平成46年3月31日 (20年)	69名 (うち役員9名)	7名 (うち役員0名)	財投出資:416億円	107億円	350億円	18件	396億円	297億円	1,180億円
耐震・環境不動産形成促進事業 (一社)環境不動産普及促進機構	国土交通省 環境省	(基金設置日) 平成25年3月29日	10年を目途に廃止を 含め見直し	18名 (うち役員12名)	-	一般会計補助:300億円	-	-	7件	86億円	66億円	554億円
競争力強化ファンド (株)日本政策投資銀行	財務省	(事業開始日) 平成25年3月12日	事業開始日から 10年程度	- ※3	- ※3	財投貸付:790億円	500億円 (株)日本政策投資銀行 の自己資金	-	12件	1,290億円	1,279億円	5,612億円
特定投資業務 (株)日本政策投資銀行	財務省	(事業開始日) 平成27年6月29日	平成38年3月31日 (10年9ヶ月)	- ※3	- ※3	財投出資:762億円	1,150億円 (株)日本政策投資銀行 の自己資金	-	25件	1,652億円	1,183億円	6,680億円
(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 (5年ごとに根拠法の施行 状況について検討)	46名 (うち役員8名)	8名 (うち役員0名)	財投出資:150億円	59億円	710億円	4件	162億円	87億円	212億円
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) 平成26年4月1日	中期計画※2により 5年毎に見直し (次回平成29年度)	1,275名 (うち役員7名)	20名 (うち役員1名)	一般会計出資:25億円	-	-	9件	8億円	8億円	68億円
(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	平成48年3月31日 (20年)	25名 (うち役員7名)	3名 (うち役員0名)	財投出資:21億円	24億円 (うち3億円は議決権制限 種類株式)	457億円	-	-	-	-
地域低炭素投資促進ファンド事業 (一社)グリーンファイナンス推進機構	環境省	(事業開始日) 平成25年6月20日	各基金設置後10年を 目途に廃止を含め 見直し	27名 (うち役員8名)	-	エネルギー対策特別会計 補助:153億円	-	-	24件	88億円	29億円	716億円
計				2,819名 (うち役員136名)	111名 (うち役員11名)	財投出資:4,739億円 一般会計出資:1,212億円 一般会計補助:300億円 エネルギー対策特別会計 補助:153億円 財投貸付:790億円 計7,194億円	550億円 その他1,650億円 (自己資金)	30,891億円	652件	17,244億円	12,627億円	29,127億円

(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 政府保証については、平成28年度第2次補正予算成立後の予算額。

※2 中期計画については、独立行政法人通則法第30条の規定により作成しているもの。

※3 競争力強化ファンド及び特定投資業務は、新たに組織を設立したのではなく、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。



① 株式会社産業革新機構	1
・平成28年度上期における投資案件	
・「日本再興戦略2016」、「経済財政運営と改革の基本方針2016」等及び「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組	
・E X I Tに向けた取組	
・適切な投資先管理を行うための体制	
・K P Iの概要及び進捗・達成状況	(以下、同)
② 独立行政法人中小企業基盤整備機構	10
③ 株式会社地域経済活性化支援機構	21
④ 株式会社農林漁業成長産業化支援機構	34
⑤ 株式会社民間資金等活用事業推進機構	45
⑥ 官民イノベーションプログラム (含、協創プラットフォーム開発1号投資事業有限責任組合について)	55
⑦ 株式会社海外需要開拓支援機構	71
⑧ 耐震・環境不動産形成促進事業	79
⑨ 株式会社日本政策投資銀行における競争力強化ファンド及び特定投資業務	88
⑩ 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構	101
⑪ 国立研究開発法人科学技術振興機構	109
⑫ 株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構	117
⑬ 地域低炭素投資促進ファンド事業	124
人材育成・地域活性化	132
組織構成及びキーパーソンの異動	137
デューデリジェンスにより得た資料等の活用のあり方	144

# ■平成28年度上期投資案件一覧

(株) 産業革新機構

	支援 決定日	案件名	官民ファンド からの支援決定額	民間出資者名 及び民間出資額(注2)	事業概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出 資者の関係案件
1	4月27日	(株)日本エンブレース(注1)	4億円	SMBCベンチャーキャピタル(株)、みずほキャピタル(株)	・ソーシャル医療・介護プラットフォーム事業	—	—
2	5月26日	(株)三次元メディア(注1)	8億円	三菱UFJキャピタル(株)、スパークス・グループ(株)	・産業用3Dロボットビジョンシステムの開発・販売	—	—
3	7月19日	アトナーブ(株)(注1)	7.5百万米ドル	Walden Riverwood Ventures, L.L.P.	・分析装置の開発、製造および販売	—	—
4	7月25日	(株)ABEJA (注1)	5億円	アーキタイプベンチャーズ(株)	・人工知能を活用したデータ解析プラットフォーム	—	—
5	8月4日	(株)キュラディムファーマ(注1)	10億円	SMBCベンチャーキャピタル(株)、日本ベンチャーキャピタル(株)、ニッセイ・キャピタル(株)、三菱UFJキャピタル(株)	・医薬品の研究開発	—	—
<p>&lt;既投資案件の追加支援決定&gt;</p>							
1	6月8日	Mido Holdings Ltd.	10百万米ドル	富士通、NTTドコモ・ベンチャーズ、イノベーターベンチャーファンド、シンプレクス、サンブリッジグローバルベンチャーズ	・ネットワーク仮想化ソリューションの開発	—	—
2	8月22日	(株)中山アモルファス	7億円	(株)中山製鋼所	・アモルファス金属の製造およびアモルファス金属を使用した応用製品の設計、製造、販売	—	—

(注1) 迅速化措置案件。(注2)民間出資額については非公表。

## ○位置づけ

### 「日本再興戦略2016」

#### ○「日本再興戦略2016」(平成28年6月2日閣議決定)

##### Ⅱ 日本再興戦略2016における鍵となる施策

1. 600兆円に向けた「官民戦略プロジェクト10」  
(1)第4次産業革命(IoT・ビッグデータ・人工知能)
3. イノベーションの創出、チャレンジ精神に溢れる人材の創出  
(1)イノベーション、ベンチャー創出力の強化

#### <成長戦略における位置づけ>

##### Ⅱ 日本再興戦略2016における鍵となる施策

1. 600兆円に向けた  
「官民戦略プロジェクト10」

(1)第4次産業革命  
(IoT・ビッグデータ・人工知能)

3. イノベーションの創出、  
チャレンジ精神に溢れる人  
材の創出

(1)イノベーション・ベン  
チャー創出力の強化

### 「未来への投資を実現する経済対策」

#### ○未来への投資を実現する経済対策(平成28年8月2日閣議決定)

##### Ⅱ 21世紀型のインフラ整備

- (5) 生産性向上へ向けた取組の加速
  - ①第4次産業革命
  - ②イノベーションの推進
  - ③産学官共同での医薬品・医療機器の研究開発の促進等

#### <経済対策における位置づけ>

##### Ⅱ 未来への投資を実現する経済対策

(5) 生産性向上へ向けた取組の加速

①第4次産業革命

②イノベーションの  
推進

③産学官共同での医  
薬品・医療機器の研  
究開発の促進等

## ○取組

### ・投資実績の評価(平成28年9月末)

当社は、総額約2兆円(財投出資:2,860億円、民間出資:約140億円、平成27年度政府保証枠:1兆8,000億円)の投資能力を有し、新たな付加価値を創出する革新性を有する事業に投資を行っている。これまでの支援決定件数は累計106件、支援決定額は8,358億円、実投融資額は6,709億円である。

全体の約8割(106件のうち84件)、金額ベースでも全体の約2割がベンチャー投資であり、成長戦略や経済対策に記載される、産業構造の変革をもたらす可能性あるビッグデータやAIを活用した事業(IoT事業を含む)及びその基盤整備に対する事業にも投資を行っている。

今後、ベンチャー企業等への投資、事業再編・統合案件や海外経営資源活用案件への投資により、バランスのとれたポートフォリオの構築に努める。

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

支援基準において、個別投資案件に関する民間投資ファンド等との補完性について規定。同項では、「機構が率先して一定のリスクをとって資金供給をする等、民間事業者のみでは通常実現しがたい事業活動を後押しするという観点をも踏まえる」としている。

これを踏まえ、平成28年度上期についても、第4次産業革命(AI、IoT、ビッグデータ等)など民間では十分にリスクを取ることが難しい案件について、民間事業者・ファンド等と共同で出資を行うとともに、また、民間VCでは難しいハンズオン支援(企業育成等)も実施している。引き続き、民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行に努める。

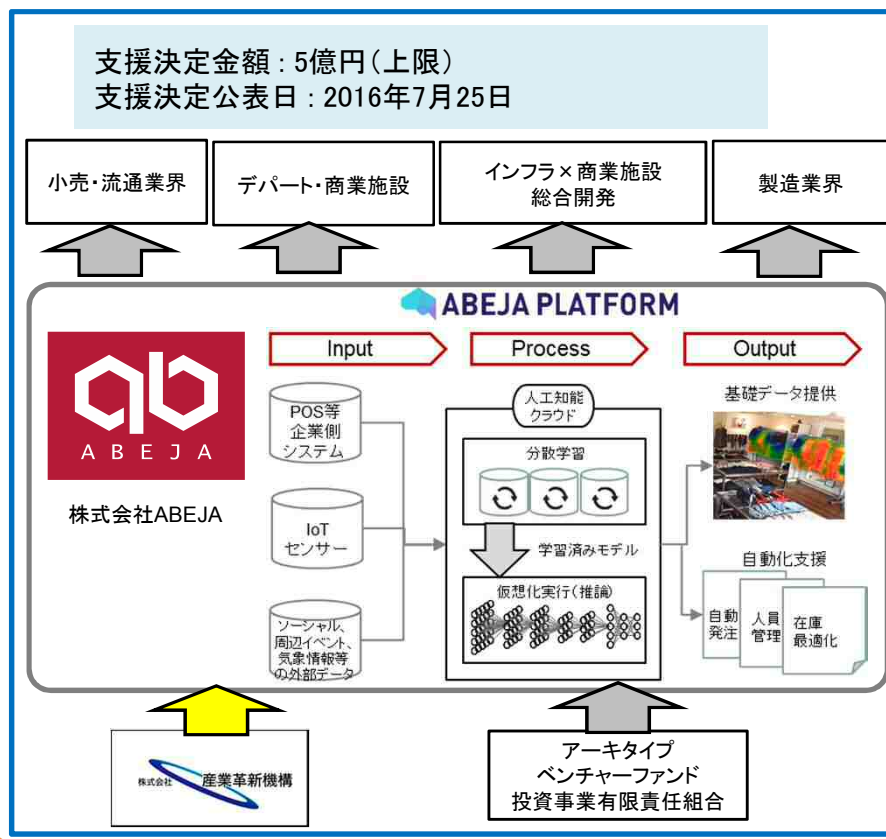
### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

支援決定した案件は報道機関等に対してプレスリリースや説明会等を実施。また、金融機関や事業会社、PE/VC等との交流会の開催やイベント等での当社の案内など、幅広く広報活動を実施。引き続き、広く認知されるよう広報の充実に努める。

○取組事例

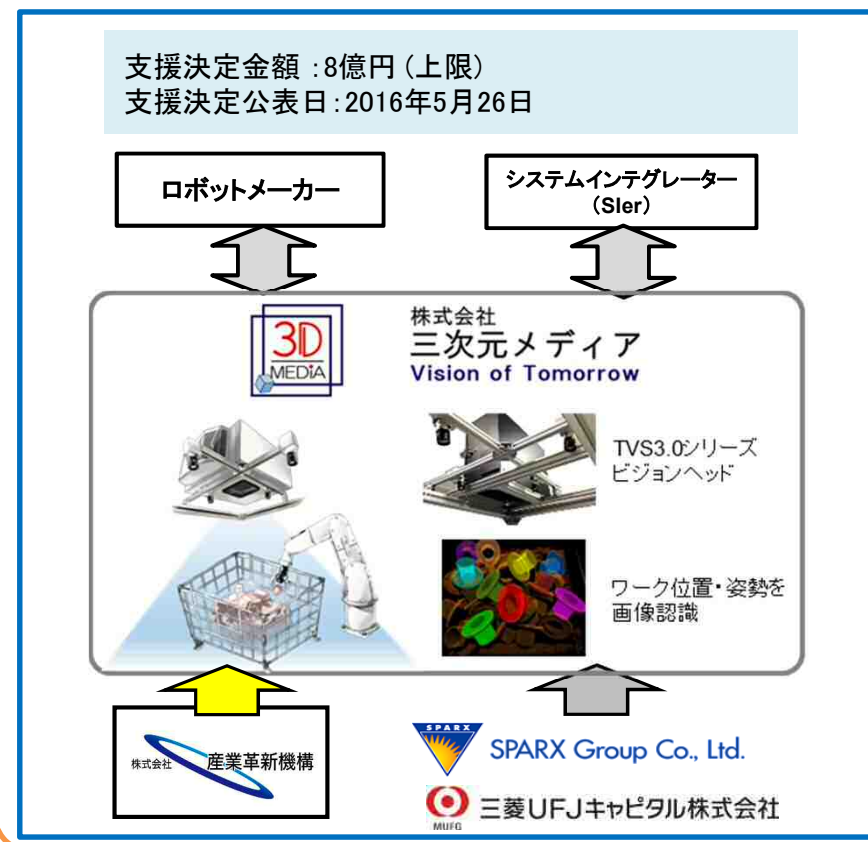
<事例①: ABEJA>

- 自社研究開発によるディープラーニングを活用し、様々な情報を収集・解析・可視化するクラウドサービスである「ABEJA Platform」の提供
- 小売・流通業界にとどまらず、他の業界も含めたディープラーニングによる未来予測の実現に寄与



<事例②: 三次元メディア>

- 産業ロボットの「目」と「脳」にあたる3Dビジョンシステムを開発・販売する立命館大学発ベンチャー
- 多軸ロボットとの連携による工場生産ラインのばら積みピッキング作業の自動化を実現(TVSシリーズ)
- 独自アルゴリズムとハードの組合せにより、黒色、半透明、光沢部品なども高精度・高速度に認識可能



## ○方法及び時期

保有株式の処分にあたり、処分のタイミング及び売却先に係る意志決定を行う際には、支援基準(社会的ニーズ、成長性、革新性)との適合性に鑑み、①機構全体としての長期収益性の確保、②支援基準における投資意義の確保及び大臣意見について十分に考慮しながら行うこととしている。

## ○競争的状況の確保

官民ファンドとして機構全体の長期収益性の確保を図るとともに、支援基準に定める3要件の趣旨の確保及び大臣意見や投資先企業とのシナジー、契約条件等の諸要素を総合的に考慮して、公平で競争的な手段により行うこととする。

### <方法及び時期>

処分のタイミング及び売却先に係る意志決定



支援基準(社会的ニーズ、成長性、革新性)との適合性に鑑み、

- ①機構全体としての長期収益性の確保、
- ②支援基準における投資意義の確保及び大臣意見について十分に考慮

### <競争的状況の確保>

最初に、①特定の者への株式譲渡か、②株式市場での売却か、または、③それらの組合せによるかについて検討



①特定の者への株式譲渡の場合

- (1)適切な売却候補先が複数ある場合は、長期収益性の確保、支援基準に定める3要件の趣旨の確保等の諸要素を総合的に評価できる競争的方法による売却を原則とする。
- (2)適切な売却候補先が1者のみに絞られる場合(自社株買い、共同投資家への売却を含む)は、当該者に株式を売却する。

# EXITの実績

# (株) 産業革新機構

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出資 者の関係案件
1	平成24年 5月10日	平成28年 4月7日	株式会社グロ ザス	譲渡	全部	・保有する株式会社グロザス(インターネット活用企業の海外進出の促進)の全株式について、ニフティ株式会社へ譲渡	—	—
2	平成25年 2月21日	平成28年 5月27日	Wireless Glue Networks, Inc.	譲渡	全部	・保有するWireless Glue Networks, Inc.(本社:アメリカ合衆国カリフォルニア州ダンビル市)の全株式について、Synaptica Networks, Inc.へ譲渡	—	—
3	平成25年 10月7日	平成28年 6月24日	スマートインサ イト株式会社	譲渡	全部	・保有するスマートインサイト株式会社(ビッグデータを分析する企業向けソフトウェア等)の全株式について、株式会社内田洋行に譲渡	—	—
4	平成24年 7月25日	平成28年 7月12日	リプレックス株 式会社	譲渡	全部	・保有するリプレックス株式会社(写真プラットフォームサービスの開発)の全株式について、カンオ計算機株式会社へ譲渡	—	—
5	平成22年 3月31日	平成28年 7月28日	アルプス・グ リーンデバイス 株式会社	譲渡	全部	・保有するアルプス・グリーンデバイス株式会社(磁性材料技術、薄膜プロセス技術を用いたパワーインダクタや小型で優れた応答性を有する電流センサなどの開発)の全株式について、アルプス電気株式会社に譲渡	—	—
6	平成26年 1月14日	平成28年 7月28日	リファインバ ース株式会社	IPO	一部	・リファインバース株式会社(タイルカーペットの循環型リサイクルモデル)の株式を、東京証券取引所に上場後、東京証券取引所の市場内取引によって一部売却	—	—

(注1)28年度上期の実績を記載。

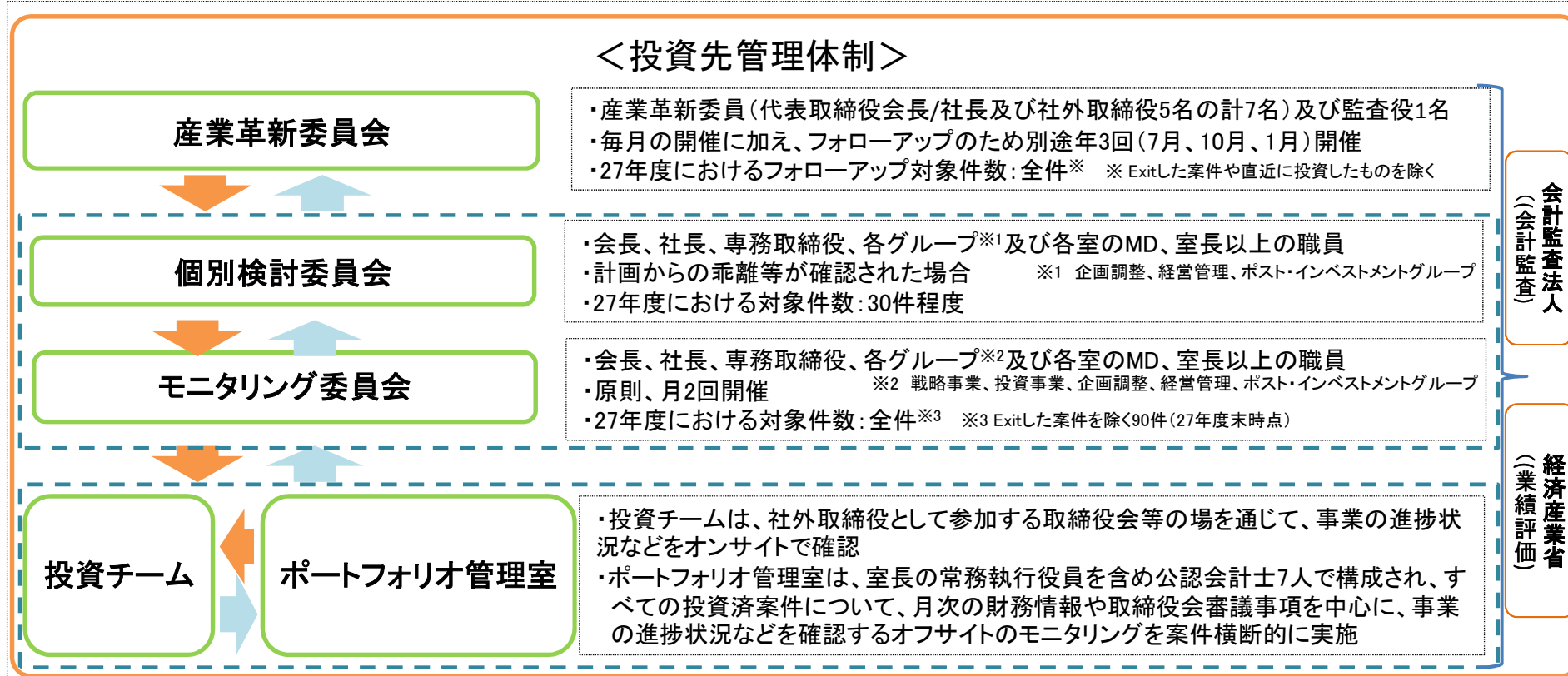
(注2)売却等公表日の順に記載。



主として支援決定のために毎月開催される産業革新委員会に加え、すべての投資済案件の現状報告のために別途年3回(7月、10月、1月)開催している。

すべての投資済案件(含むLP出資先)について、個別の投資先支援策等の重要事項を審議するため、モニタリング基準を設定しており、同基準に基づきモニタリング委員会において計画からの乖離等が確認された案件については、個別検討委員会を開催している。なお、LP出資先は年2回定期開催。

投資チームは主として、事業の推進・成功の為に取締役会への出席等を通じて、事業の進捗状況を確認し、ポートフォリオ管理室は主として、財務データから客観的に投資先の問題の所在を抽出する。





# (株)産業革新機構の政策目標(KPI)

## ①機構全体のKPI

### 収益性

- ・機構全体の長期収益性(マルチプル倍数の加重平均)

目標 → 1.0倍超

### インパクト

- ・総案件数に占める客観化された投資インパクト(グローバルリーダー企業創出、ゲームルールの変革等)が達成されている件数の比率

目標 → 66%以上

### エコシステム

- ・他の公的研究機関やベンチャー支援団体等との連携数

目標 → 【機構全体】平成30年度末までに10件以上

【うち健康医療分野】平成30年度末までに5件以上

### ベンチャー支援

- ・機構全体に占めるベンチャー等投資比率

目標 → 件数ベースで66%以上

### 民業補完

- ・民間からの協調出資がなされた件数の比率

目標 → 【機構全体】95%以上

【健康医療分野】100%

## ②個別案件毎のKPI

### 収益性

- ・Exit時の収益性(マルチプル倍数)

目標 → 5~7年で概ね2倍以上

### インパクト

- ・個別案件毎に客観的な投資インパクト(グローバルリーダー企業創出、ゲームルールの変革等)が設定され、達成されていること。

目標 → 1(Yes)

### 民業補完

- ・民間からの協調出資がなされていること

目標 → 1(Yes)

(注)個別案件毎のKPIに係る目標に照らしての個々の案件の進捗・達成状況については非公表。

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
<b>収益性</b> 1 機構全体の長期収益性 (マルチプル倍数の加重平均)	<p>目標ライン 1.0倍 28年9月末 1.7倍 28年3月末 1.8倍</p>	1.0倍超	A
<b>インパクト</b> 2 総案件数に占める客観化された投資インパクト(グローバルリーダー企業創出、ゲームルールの変革等)が達成されている件数の比率	<p>目標ライン 66% 28年9月末 94% (15/16) 28年3月末 91%</p>	66%以上	A
<b>エコシステム</b> 3 他の公的研究機関やベンチャー支援団体等との連携数	<p>28年9月末目標: 10件 28年9月末 10件 28年3月末 10件 健康医療分野(28年9月末): 5件 (28年3月末): 5件</p>	平成30年度末時点目標: -機構全体: 10件以上 -健康医療分野: 5件以上	A
<b>ベンチャー支援</b> 4 機構全体に占めるベンチャー等投資比率	<p>目標ライン 66% 28年9月末 79.2% (84/106) 28年3月末 78.2% (79/101)</p>	件数ベースで66%以上	A
<b>民業補完</b> 5 民間からの協調出資がなされた件数の比率	<p>28年9月末 99.1% (105/106) 目標ライン 95% 28年3月末 99.0%</p>	機構全体: 95%以上 健康医療分野: 100%	A

個別案件KPIの総括的状況

- ① 収益性の評価指標について、平成28年9月末現在、加重平均は1.7倍となっており、目標を上回っている。
- ② 政策的な観点から、インパクトに関する指標及び民業補完に関する指標を設定し、統括的に機構全体の進捗状況を把握。平成28年9月末現在、インパクト指標は94%(16件中15件)、民業補完指標は99.1%(106件中105件)となっており、目標を達成している。

# ■平成28年度上期投資案件一覧(1/2)

(独)中小企業基盤整備機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	4月27日	みえ中小企業再生2号ファンド投資事業有限責任組合	出資約束金額 10億円	百五銀行、三重銀行、第三銀行、中京銀行 他 (計10億円)	・三重県中小企業再生支援協議会の支援を受けた中小企業を主な投資対象とする再生ファンド	—	—
2	5月26日	地方創生新潟1号投資事業有限責任組合	出資約束金額 5億円	第四銀行、北越銀行、大光銀行、国際総合学園、新潟総合学院、他 (計13億円)	・新潟県に関連した事業を展開するベンチャー・中小企業を主な投資対象とするファンド	—	—
3	5月31日	GMO Venture Partners 4投資事業有限責任組合	出資約束金額 15億円	GMOインターネット、事業会社、金融機関 他 (計30.4億円)	・既存産業×インターネットの分野で起業するスタートアップ企業を主な投資対象とするファンド	—	—
4	5月31日	いしかわ中小企業第2号再生ファンド投資事業有限責任組合	出資約束金額 10億円	北國銀行 他 (計10億円)	・石川県中小企業再生支援協議会の支援を受けた中小企業を主な投資対象とする再生ファンド	—	—
5	6月23日	Sosei RMF1投資事業有限責任組合	出資約束金額 10億円	そーせいグループ、みずほ銀行、みずほ証券プリンシパルインベストメント、新生銀行 (計10億円)	・再生医療関連の有望な企業を主な投資対象とするファンド	—	—
6	6月30日	信州みらい応援2号ファンド投資事業有限責任組合	出資約束金額 15億円	八十二銀行、長野銀行 他 (計15億円)	・長野県中小企業再生支援協議会の支援を受けた中小企業を主な投資対象とする再生ファンド	—	—
7	7月4日	Social Entrepreneur 2投資事業有限責任組合	出資約束金額 4.5億円	金融機関、事業会社 他 (計4.5億円)	・才能と意欲溢れる若手起業家が経営するシード・アーリーステージの企業を主な投資対象とするファンド	—	—

# ■平成28年度上期投資案件一覧(2/2)

## (独)中小企業基盤整備機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
8	7月8日	名古屋大学・東海地区大学広域ベンチャー1号投資事業有限責任組合	出資約束金額 6億円	愛知銀行、大垣共立銀行、十六銀行、名古屋銀行、百五銀行、岡谷鋼機、DMG森精機 他 (計19億円)	・名古屋大学等の東海広域5大学の研究成果の事業化ほか、当該大学の卒業生・在校生が創業・経営者であるベンチャー企業を主な投資対象とするファンド	—	—
9	8月31日	かがわ活性化ファンド投資事業有限責任組合	出資約束金額 10億円	百十四銀行、香川銀行 他 (計10億円)	・香川県中小企業再生支援協議会の支援を受けた中小企業を主な投資対象とする再生ファンド	—	—
10	9月14日	日本協創1号投資事業有限責任組合	出資約束金額 20億円	みずほ証券、地方銀行、事業会社、機関投資家 他 (計40.2億円)	・事業承継、事業再編、新事業展開等により新たな成長・発展を目指す中小企業を投資対象とするファンド	—	—
11	9月23日	IMJ Investment Partners Japan Fund 1号投資事業有限責任組合	出資約束金額 10億円	事業会社、機関投資家 他 (計25.4億円)	・「ネットとリアルの融合」を重点テーマに、インターネット/テクノロジー領域におけるベンチャー企業を投資対象とするファンド	—	—
12	9月30日	熊本未来創生投資事業有限責任組合	出資約束金額 20億円	肥後銀行、鹿児島銀行 (計30億円)	・熊本地震で被災した中小企業に対し、主に資本性資金(優先株式等)で投資を行い、復旧・復興を支援するファンド	—	—
13	9月30日	熊本地震事業再生支援投資事業有限責任組合	出資約束金額 24.3億円	肥後銀行、熊本銀行、REVICキャピタル 他 (計25.3億円)	・熊本地震で被災した熊本県内の中小企業の再生(二重債務問題を含む)を支援するファンド	○	—
<p>&lt;既投資案件の追加支援決定&gt;</p>							
1	5月27日 6月24日	NMC3号投資事業有限責任組合	出資約束金額 5億円	金融機関、国内機関投資家 (計15.2億円)	・事業承継・再編等の課題を有する国内中堅・中小企業を主な投資対象とするファンド	—	—

「日本再興戦略2016」、「経済財政運営と改革の基本方針2016」等及び  
「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組

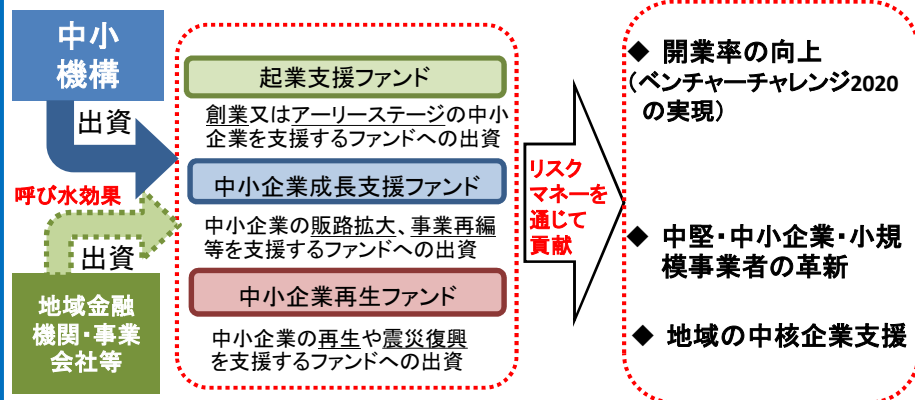
(独) 中小企業基盤整備機構

○位置づけ

「日本再興戦略2016」及び「経済財政運営と改革の基本方針2016」等

- 「日本再興戦略2016」(平成28年6月2日閣議決定)  
「中堅・中小企業・小規模事業者の革新」及び「ベンチャー・チャレンジ2020」への貢献。
- 「経済財政運営と改革の基本方針2016」(平成28年6月2日閣議決定)
  - ・企業の成長力・収益力の強化と活用  
民間からの成長資金の供給を促すため、官民ファンド、政府系金融機関を積極的に活用する。
  - ・地方創生、中堅・中小企業・小規模事業者支援
- 「まち・ひと・しごと創生総合戦略(2015改訂版)」  
(平成27年12月24日閣議決定)
  - ・リスク性資金の充実にに向けた環境整備  
官民ファンドや地域金融機関等設立の地域ファンド等によるエクイティファイナンス・メザニンファイナンス等、既に整備されている枠組みの活用を促す。

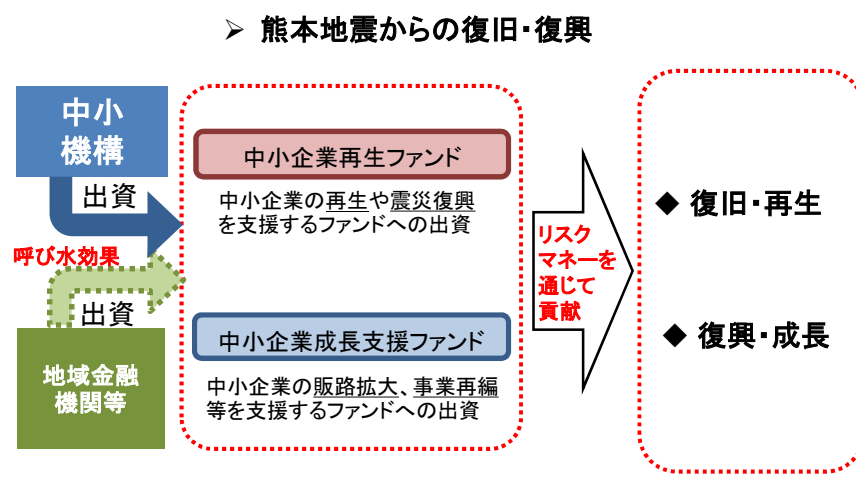
起業から再生まで企業のライフステージに応じたリスクマネー供給



「未来への投資を実現する経済対策」

- 「未来への投資を実現する経済対策」(平成28年8月2日閣議決定)
  - 英国のEU離脱に伴う不安定性などのリスクへの対応並びに中小企業・小規模事業者及び地方への支援
    - ・中小企業・小規模事業者の経営力強化・生産性向上支援  
企業の生産性向上を支援するため、(略)、地域経済活性化支援機構等の活用の促進など、省庁横断的な取組を推進する。
  - 熊本地震や東日本大震災からの復興や安全・安心、防災対策の強化
    - ・熊本地震からの復旧・復興  
生業の再建、産業の復興をきめ細やかに後押しする。

災害・震災からの復旧・復興の資金需要に応じたリスクマネー供給



## ○取組

### ・投資実績の評価(平成28年9月末)

国からの出資や機構の自己資金を原資として支援を行っており、中小機構からファンドへの支援決定件数は累計242件、支援決定額は3,419億円、実投資額は2,345億円である。また、ファンドから投資先に対しては、4,263社に4,999億円を供給している。

ファンド(「起業支援」及び「中小企業成長支援」)からの投資先IPO社数の国内新興市場全体IPO社数に占める割合は、直近事業年度(平成27年度)は19%となっており、国内新興市場IPOに貢献している。

今後とも、ベンチャー企業や新規事業の担い手の創出、地域の経済や雇用を支える中堅・中小企業の成長や再生に貢献するリスクマネーの供給が課題であり、第三期中期計画期間(H26~H30)において、50ファンド以上の出資を目標として掲げ、引き続きファンド組成を促進する予定である。

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

28年度上期は、政策的意義があり、民間のみではリスクが高いファンドを13件組成(この他に既存決定案件の追加分1件、支援決定額は合計165億円)。シード、アーリー段階のベンチャー企業、健康・医療分野への事業展開を行う企業、地域の雇用や取引先に影響の大きい企業などへ投資するファンドに対して出資してきた。

引き続きシード、アーリー段階のベンチャー企業等に対する出資を積極的に行うとともに、今後の課題として地域密着ファンドの組成や新規のファンド運営者に対する継続的なファンド出資等を通じて、地域の中核企業を核とした戦略産業の育成等を行う。

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

28年度上期は54の民間金融機関とファンドを組成。制度開始以来では、これまでに全国339の民間金融機関とともに各種ファンドを組成した。引き続き、全国9つの中小機構地域本部の経営支援チームと連携し、地域の事業者等の経営課題に係る相談・支援で見出された投資ニーズに応じて、ファンド出資事業の認知及び利用を促していく。



「日本再興戦略2016」、「経済財政運営と改革の基本方針2016」等及び  
「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組

(独) 中小企業基盤整備機構

○取組事例

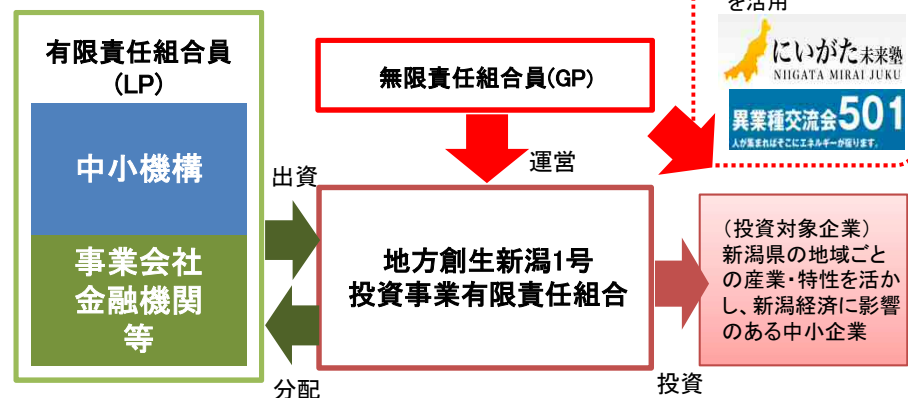
<事例①: 地域企業支援>

ファンド種別	ファンド名	GP	ファンド総額	中小機構出資約束総額
中小企業成長支援ファンド	地方創生新潟1号投資事業有限責任組合	新潟ベンチャーキャピタル(株)	18億円	5億円

○ファンドの概要

- 新潟県の地域ごとの産業・特性を活かし、新潟経済に影響のある中小企業を主たる投資対象とし、ハンズオン支援による事業者の育成に努めながら、企業価値の向上を目指す。
- ベンチャー立県新潟の確立と飛躍を目指して、GPのネットワークを活用した「にいがた未来塾」、「異業種交流会501」などの起業支援サポートをはじめとするハンズオン支援を行う。

<ファンドスキーム>



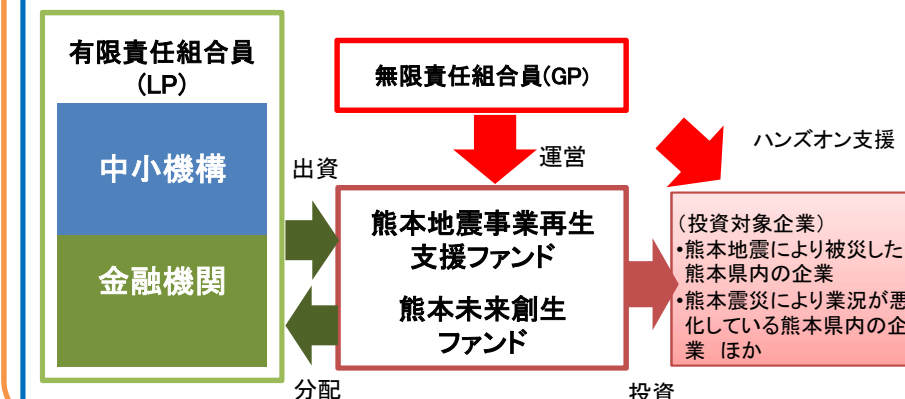
<事例②: 震災復興支援>

ファンド種別	ファンド名	GP	ファンド総額	中小機構出資約束総額
中小企業再生ファンド	熊本地震事業再生支援投資事業有限責任組合	肥銀キャピタル(株)/REVICキャピタル(株)/(株) 熊本リバイタル	49.6億	24.3億
中小企業成長支援ファンド	熊本未来創生投資事業有限責任組合	(株)くまもと未来創生キャピタル	50億	20億

○ファンドの概要

- 【熊本地震事業再生支援ファンド】熊本地震により被災した熊本県内の企業を投資対象とし、事業の再生支援や二重ローンの解消を、債権買取を中心として投資する。
- 【熊本未来創生ファンド】熊本震災により業況が悪化しているものの本業には相応の収益力がある熊本県内の企業を投資対象とし、事業の早期復旧資金やその後の成長資金を供給する。

<ファンドスキーム>



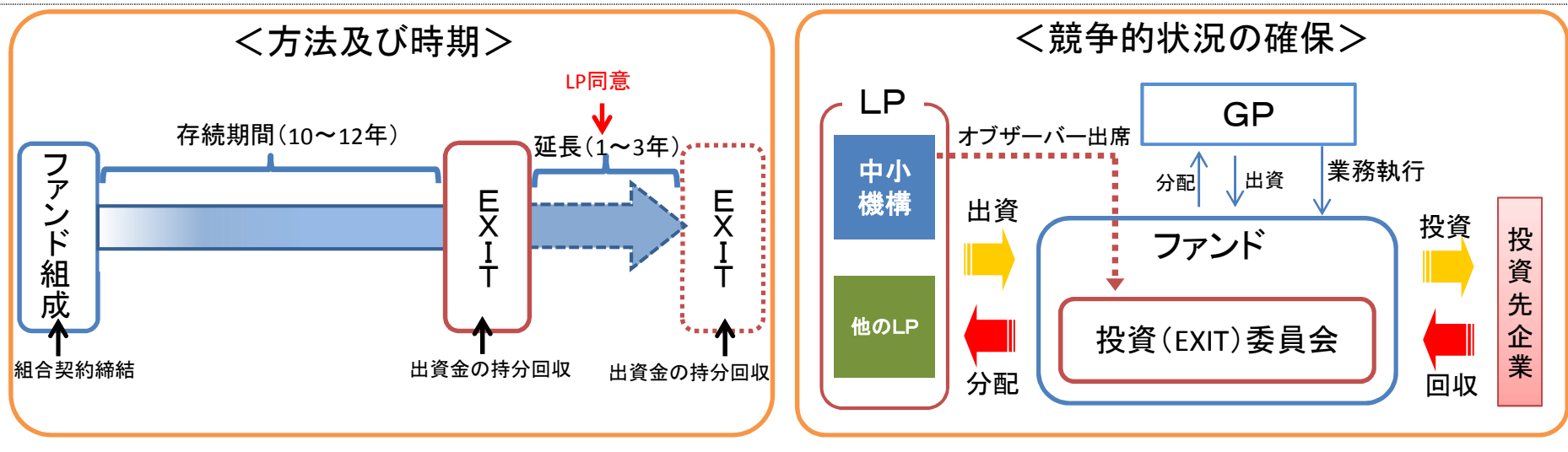
## ○方法及び時期

出資先ファンドのEXITは、組合契約で定められた原則10～12年の存続期間の間に、投資先企業のIPO等によりGPが投資資金を回収し、LPたる中小機構が分配を受けることにより出資金の持分を回収している。

但し、存続期間満了後に投資先企業の株式公開等が見込まれ、存続期間を延長(最長3年)することで、出資金をより多く回収できるものとして、GPから延長申請がなされた場合は、LPの同意を条件に延長可能となっている。中小機構は、申請内容の妥当性(出資金回収額増大の見込み等)を確認し、延長同意の可否を判断する。

## ○競争的状況の確保

各LPのファンドに対する出資金の持分回収(EXIT)については、組合契約に基づき、各LPの持分割合に応じて公平に分配がなされる。中小機構はファンドの投資(EXIT)委員会にオブザーバー出席し、投資及びEXITの内容に利益相反がなく公平であり、合理的と判断される処分が行われているかを確認し、組合に不利益が生じないようにチェックしている。





# EXITの実績

# (独)中小企業基盤整備機構

	支援 決定日	EXIT日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出資 者の関係案件
1	平成16年 3月11日	平成28年 4月6日	西武しんきん キャピタルTAMA ファンド2号地域 産業育成投資事 業有限責任組合	持分 回収	全部	・西武信用金庫、TAMA協会等と連携し、東京、 埼玉、神奈川の一部のバイオ、ナノテク、IT等 のハイテク関連企業を投資対象としたファンド	—	—
2	平成18年 2月18日	平成28年 5月16日	イノーヴァ1号投 資事業有限責任 組合	持分 回収	全部	・エレクトロニクス全般に関連するハードウェア、 ソフトウェア、サービス分野の中小・ベンチャー 企業を投資対象としたファンド	—	—
3	平成18年 10月27日	平成28年 5月27日	大阪投資育成第 5号投資事業有 限責任組合	持分 回収	全部	・近畿以西に本社のあるベンチャー企業で、主 に医療・福祉、生活文化、情報通信、バイオテ クノロジー、新エネルギー・省エネルギー等の 成長分野を投資対象としたファンド	—	—
4	平成19年 2月13日	平成28年 7月6日	バイオコンテンツ 投資事業有限責 任組合	持分 回収	全部	・優れたバイオテクノロジーや解析技術を保有 するベンチャー企業を投資対象としたファンド	—	—
5	平成16年 3月24日	平成28年 7月12日	いばらきベン チャー企業育成 投資事業有限責 任組合	持分 回収	全部	・茨城県内のベンチャー企業を投資対象とした ファンド	—	—
6	平成16年 7月23日	平成28年 9月14日	九州ベンチャー 投資事業有限責 任組合	持分 回収	全部	・九州関連のアーリーステージのベンチャー企 業を投資対象としたファンド	—	—

(注1) 上記は平成28年度上期の実績であり、これを含め、出資制度創設以来累計で90件の実績あり。

(注2) EXIT日の順に記載。

28年度上期において、モニタリング対象となった出資先ファンド数は145件である。

ファンド事業部において、3チームの役割分担のもと、出資先ファンドに係る投資決定後のモニタリングを実施している。

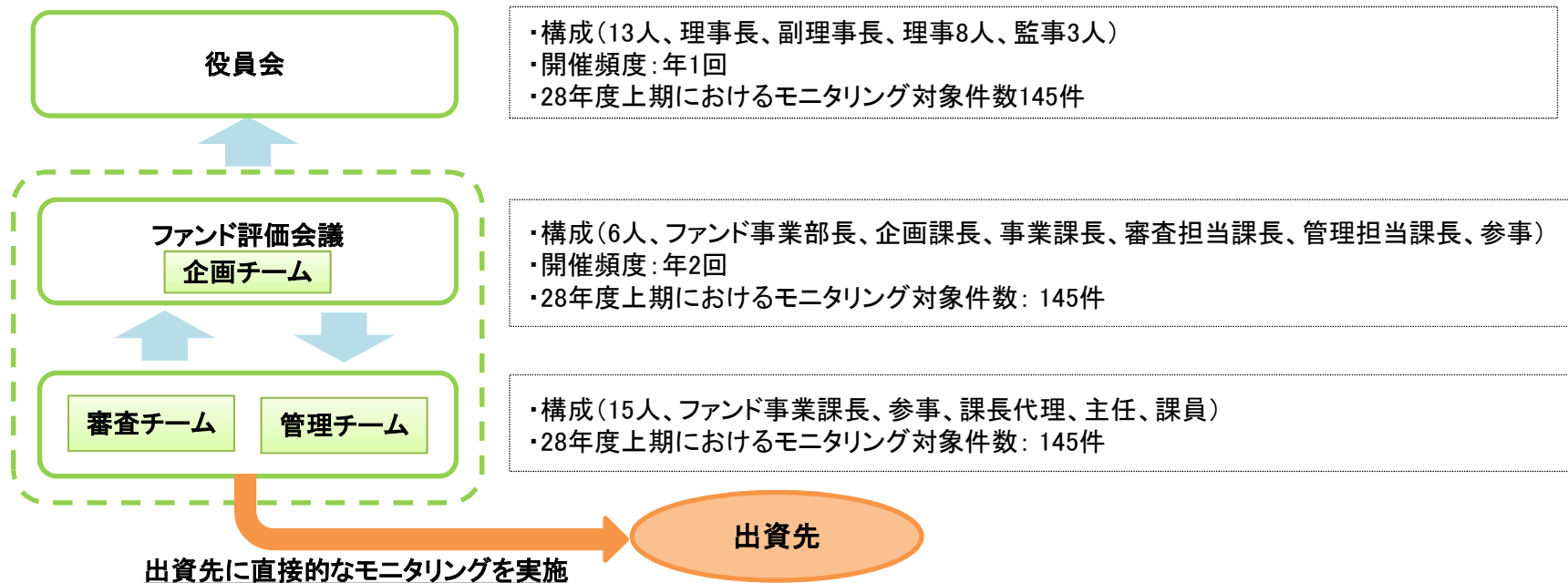
審査チーム及び管理チームは、ファンド出資後、事業報告書、投資報告書の受領、及び組合員集会への出席を通じて出資先ファンドに対して直接的なモニタリングを実施し、企画チームはファンド評価会議を年2回開催し、審査チーム及び管理チームが直接的なモニタリングにより管理している出資先ファンドの運営実績について報告を受け、客観的に評価を行っている。

評価により重点管理が必要となったファンドについては、個別のモニタリング頻度を増やし、運営状況のより詳しい情報把握に努めている。

モニタリングの状況は年1回、担当理事より役員会(理事長、副理事長、理事(8名)、監事(3名))へ報告している。

今後も前記の管理体制の下、管理を行っていく方針である。

## <出資先ファンド管理体制>



# (独) 中小機構ファンド出資事業におけるKPIの考え方

## 【政策目的】 中小企業に対するリスクマネー供給の円滑化

### LPたる中小機構としてのKPI

#### 中期計画に明記されるKPI

- ・第3期中期計画期間(平成26年度～30年度)における組成ファンド数 目標値: 50ファンド以上  
※年度間で大きく増減しないよう平準化を図り、平成28年度では10ファンド以上の組成を目標としている。

#### 地域への貢献及びファンドマネージャー育成に関するKPI

※起業支援ファンド及び中小企業成長支援ファンドに適用

- ・第3期中期計画期間における地域密着ファンドの組成数 目標値: 6ファンド以上
- ・第3期中期計画期間における新規のファンド運営者への出資ファンド数 目標値: 25ファンド以上

#### 事業実施効果としてのアウトプット指標 ～ベンチャー・中小企業成長への貢献に関するKPI～

※起業支援ファンド及び中小企業成長支援ファンドに適用

- ・国内新興市場IPO数に占める中小機構出資ファンド投資先の割合 目標値: 15%以上
- ・出資2年経過後の出資先中小企業の売上成長率  
目標値: 中小企業実態基本調査の売上伸び率以上
- ・出資2年経過後の出資先中小企業の雇用成長率  
目標値: 中小企業実態基本調査の従業員伸び率以上

#### 事業の適正性、透明性及び効率性確保のための機構の内部規定

- ・投資事業有責法に基づく決算監査において、「投資事業有限責任組合における会計処理及び監査上の取扱い」を適用して時価評価及び公認会計士監査を行う出資先ファンド数の割合 目標値: 100%(全件)
- ・出資先ファンドの投資委員会へのオブザーバ出席又はその内容の報告受領の割合 目標値: 100%(全件)
- ・ファンド事業全体での収益性 目標値: 1.0倍超

### GPたる個別出資先ファンドに対するガバナンス

#### 出資先ファンドの業績評価のためのKPI

※起業支援ファンド及び中小企業成長支援ファンドに適用

- ・EXIT時点における収益率(IRR)  
目標値: 個別ファンド毎に投資戦略に応じて設定
- ・出資2年経過後の出資先中小企業の売上成長率  
目標値: 中小企業実態基本調査の産業別売上伸び率以上
- ・出資2年経過後の出資先中小企業の雇用成長率  
目標値: 中小企業実態基本調査の産業別従業員伸び率以上

#### 出資先ファンドにおける適切な運営、民業補完のためのKPI

～達成を担保するために、審査基準に反映～

- ・投資総額に占める中小企業向け比率  
基準値: 機構出資比率の1.4倍かつ35%以上  
※中小企業再生ファンドは70%以上
- ・民間資金に対する呼び水効果(機構出資約束額に対するファンド総額)  
基準値: 2.0倍以上  
※東日本大震災対応の産業復興機構は除く
- ただし、健康・医療事業分野の呼び水効果(機構当初出資約束額に対するファンド総額)  
目標値: 2.5倍以上

(注)GPたる個別出資先ファンドに対するガバナンスに係る目標に照らしての個々の案件の進捗・達成状況については非公表。

KPI		進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1	第3期中期計画期間(平成26年度～30年度)におけるファンド組成数	<p>0% 目標ライン 50% (25ファンド) 100%</p> <p>68%</p> <p>↑ 34ファンド</p>	50ファンド以上 (平均10ファンド以上/年)	A
2	第3期中期計画期間における地域密着ファンド組成数	<p>0% 目標ライン 50% (3ファンド) 100%</p> <p>117%</p> <p>↑ 7ファンド</p>	6ファンド以上 (平均1.2ファンド以上/年)	A
3	第3期中期計画期間における新規のファンド運営者への出資ファンド数	<p>0% 目標ライン 50% (12.5ファンド) 100%</p> <p>88%</p> <p>↑ 22ファンド</p>	25ファンド以上 (平均5ファンド以上/年)	A
4	国内新興市場IPO数に占める中小機構出資ファンド投資先の割合	<p>0% 目標ライン 15% 100%</p> <p>16%</p>	15%以上	A
5	出資2年経過後の出資先中小企業の売上成長率	平成26年度～27年度の出資先中小企業の各成長率は、出資2年経過後に集計・評価する (参考値)平成24年度の出資先売上平均伸び率28.6%	中小企業実態基本調査の売上伸び率以上	N
6	出資2年経過後の出資先中小企業の雇用成長率	平成26年度～27年度の出資先中小企業の各成長率は、出資2年経過後に集計・評価する (参考値)平成24年度の出資先従業員数平均伸び率43.8%	中小企業実態基本調査の従業員伸び率以上	N

## ファンド全体のKPI

## (独) 中小企業基盤整備機構

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
7 投資事業有責法に基づく決算監査において、「投資事業有限責任組合における会計処理及び監査上の取扱い」を適用して時価評価及び公認会計士監査を行う出資先ファンド数の割合		100%(全件)	A
8 出資先ファンドの投資委員会へのオブザーバ出席又はその内容の報告受領の割合		100%(全件)	A
9 ファンド事業全体での収益性	<p>※平成27年度実績</p>	1.0倍超	A

## 個別案件KPIの総括的状況

EXIT時点における収益率(IRR)(起業支援ファンド及び中小企業成長支援ファンドに適用)

全ファンドが投資組み入れ中である。

出資2年経過後の出資先中小企業の売上成長率、雇用成長率(起業支援ファンド及び中小企業成長支援ファンドに適用)

参考値として、平成24年度調査と27年度調査(速報)の比較による売上平均伸び率、従業員平均伸び率に対し、平成24年度の出資先中小企業の売上平均伸び率、従業員平均伸び率は目標値を大幅に上回っている。(出資先中小企業の各成長率は、出資2年経過後に集計・評価)

投資総額に占める中小企業向け比率

中小機構の出資要件(目標値)に対し、投資総額に占める中小企業向け比率は、目標値を大幅に上回っている。

民間資金に対する呼び水効果

中小機構出資約束額に対するファンド総額は、基準値を上回っており、民間資金の呼び水効果としての役割を果たしている。

# ■平成28年度上期再生支援案件一覧(1/2)

(株)地域経済活性化支援機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	4月5日	(株)亀田組 (株)進興	なし(注)	スポンサー(株)ピーエス三菱の子会社(株)ニューテック康和からの出資(金額非公表)	・橋梁施工事業に高い評価を得ている土木工事業者。スポンサー支援の下、従業員約150名の雇用を維持。	—	—
2	5月13日	ステンレスパイプ工業(株)	融資枠の設定(金額非公表)	スポンサー(阪和興業(株)及び出資者(新家工業(株)、(株)ダイオー)からの1億円の出資	・業歴70年。小径から大径までのあらゆるサイズの鋼管製造が可能な溶接鋼管メーカー。大型のステンレス溶接鋼管の製造機能は国内で希少。スポンサー支援の下、従業員約100名の雇用を維持。	—	—
3	5月17日	勝浦漁業協同組合	関係金融機関等からの債権買取(金額非公表)	民間出資なし	・運営する卸売市場は生マグロの水揚げ日本一であり、ブランド価値が認められている。卸売市場は那智勝浦町の中心的な観光資源。販売事業は和歌山県漁業協同組合連合会が引き継ぎ、従業員約20名の雇用を維持。	—	—
4	5月27日	(医)清風会 ホスピタル坂東	融資枠の設定(金額非公表)	民間出資なし	・幅広い精神疾患に対応する精神科病院。救急患者の受け入れを担うなど、茨城県西南地域には有用と位置付けられており、地域社会の医療・介護福祉サービスの安定的な供給と従業員約500名の雇用を維持。	—	—

## ■平成28年度上期再生支援案件一覧(2/2)

(株)地域経済活性化支援機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
5	5月31日	(株)吉田ハム	なし(注)	民間出資なし	・飛騨牛ブランドの名付け親である食肉卸・小売事業者。スポンサー支援の下、従業員約160名の雇用を維持。	—	—
6	6月27日	(株)阿蘇熊牧場	なし(注)	スポンサー(株)スターゲイトホテルからの出資 (金額非公表)	・熊本県阿蘇市にて熊を中心とした動物系テーマパーク「阿蘇カドリー・ドミニオン」を運営。スポンサー支援の下、従業員約60名の雇用を維持。	—	—
7	6月27日	栄川酒造(株)	なし(注)	スポンサー(株)ヨシムラ・フード・ホールディングスからの出資 (金額非公表)	・業歴150年。幅広い消費者の支持とブランド力を有する酒造事業者。スポンサー支援の下、従業員約50名の雇用を維持。	—	—
8	9月2日	協同組合グリーンモール (株)グリーンフード (株)グリーンモール (有)ジーエム	関係金融機関等からの債権買取 (金額非公表)	スポンサー(株)イズミ及び今井産業(株)からの出資 (金額非公表)	・島根県江津市内に「ショッピングタウン グリーンモール」を運営。地域住民にとって不可欠な生活インフラ施設であり、スポンサー支援の下、従業員約250名の雇用を維持。	—	—

(注)機構からの出融資はないが、事業再生計画策定支援、関係金融機関等調整を実施。

※上記のほか、非公表の再生支援案件が4件あり、28年度上半期については、計12件、支援決定額25億円となっている。

また、28年度上期、全件非公表の特定支援(経営者保証付債権等の買取り)案件が9件あり、特定支援決定額23億円となっている。



## ■平成28年度上期投資案件一覧【事業再生・地域活性化ファンド】 (株)地域経済活性化支援機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額(注)	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	3月25日	こうぎん地域協働ファンド	0.05億円(GP)	GP:オーシャンリース(株) LP:(株)高知銀行 (ファンド総額3億円)	・主に高知県内において、中長期的に成長が見込め、地域経済活性化及び産業振興に資する事業者を支援。	—	—
2	5月27日	飛騨高山さるぼぼ結ファンド2号	0.05億円(GP)	GP:ひだしんイノベーションパートナーズ(株) LP:飛騨信用組合、全国信用協同組合連合会 (ファンド総額5億円)	・岐阜県高山市、飛騨市、大野郡に本店又は支店を有する中堅中小事業者を支援。 ・1号ファンドからの投資が順調に進んでおり、今後も投資案件が見込まれることから、2号ファンドを設立。	—	—
3	7月22日	熊本地震事業再生支援ファンド	0.5億円(GP)	GP:肥銀キャピタル(株)、(株)熊本リバイタル LP:(株)肥後銀行、(株)熊本銀行、熊本第一信用金庫、熊本中央信用金庫、熊本信用金庫、天草信用金庫、熊本県信用組合、熊本県信用保証協会、中小企業基盤整備機構 (ファンド総額49.6億円)	・平成28年熊本地震により被災した主として熊本県内に本店もしくは主要事業拠点を有しており、過剰債務状態に陥っている事業者を支援。	○	—
4	7月22日	九州広域復興支援ファンド	10億円(LP) 0.5億円(GP)	GP:ロングブラックパートナーズ(株) LP:(株)肥後銀行、(株)福岡銀行、(株)西日本シティ銀行、(株)鹿児島銀行、(株)大分銀行、(株)十八銀行、(株)佐賀銀行、(株)宮崎銀行、(株)親和銀行、(株)筑邦銀行、(株)北九州銀行、(株)熊本銀行、(株)南日本銀行、(株)宮崎太陽銀行、(株)豊和銀行、(株)福岡中央銀行、(株)長崎銀行、(株)佐賀共栄銀行、(株)ゆうちょ銀行 (ファンド総額116.9億円)	・平成28年熊本地震の影響により、直接的・間接的を問わず被災した事業者、及び本震災により被災した地域の復旧・復興活動に取り組む事業者を支援。	—	—

(注)GP:無限責任組合員、LP:有限責任組合員の略。GPについては、機構が設立したファンド運営子会社(REVICキャピタル(株))からの出資。

※28年度上期に組成したファンド(出資決定日が27年度下期の案件を含む)



「日本再興戦略2016」、「経済財政運営と改革の基本方針2016」等及び  
 「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組 (株)地域経済活性化支援機構

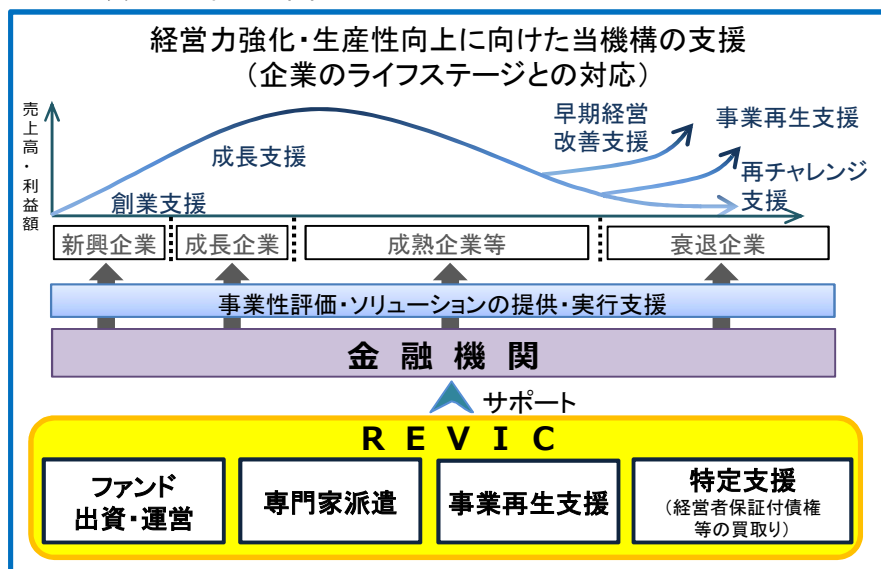
○位置づけ

「日本再興戦略2016」及び「経済財政運営と改革の基本方針2016」等

日本再興戦略2016 2-2. (1)iv)②金融仲介機能の更なる充実・強化  
 事業性評価に基づく融資・本業支援や事業再生支援、再チャレンジ支  
 援に係る能力向上を図る観点から、金融機関に対して「地域経済活  
 性化支援機構」が有する機能（専門家の派遣、企業に対する直接の事  
 業再生、地域活性化・事業再生ファンドへの出資・運営、経営者保証付  
 債権等の買取り等）の活用を促す。

経済財政運営と改革の基本方針2016 第2章 2. 成長戦略の加速等

- (1)④ 民間からの成長資金の供給を促すため、官民ファンドを積極的に活用
- (2)⑤ 観光を基幹産業と成長させるため、官民ファンドの活用による観光地の再生・活性化



「未来への投資を実現する経済対策」

第2章 取り組む施策

Ⅲ.(2)中小企業・小規模事業者の経営力強化・生産性向上支援

- ⑤ 企業の生産性向上を支援するため、「ローカルベンチマーク」の活用、官民の金融関係機関による債権放棄等の促進、地域金融機能の強化、地域経済活性化支援機構等の活用の促進など、省庁横断的な取り組みを推進する。

第3章 各項目の主な具体的措置

Ⅲ.(2)中小企業・小規模事業者の経営力強化・生産性向上支援

- ・ 地域経済活性化支援機構等の活用の促進(内閣府、金融庁)

## ○取組

### ・投資実績の評価(平成28年9月末)

地域金融機関等と連携し、資金供給に加え、専門家の派遣を通じたハンズオン支援を行うなど、事業者のニーズに応じたきめ細やかな支援に努め、先導的なモデルの創出等に取り組んでいる。

機構への出資額:261億円(政府出資:160億円、民間出資:101億円)、平成28年度政府保証枠:1兆円

- ・再生支援:決定58件、支援決定額367億円、実投融資額149億円
- ・ファンド:設立40件、支援決定額331億円、実投融資額77億円 ※ファンドを通じた実投融資額:107件、77億円
- ・特定支援:決定32件、支援決定額96億円、債権買取額6億円
- ・専門家派遣:決定96件(地域金融機関等向け)

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

リスクを伴った案件について、投融資実行のみならず、専門家によるハンズオン支援や関係者間調整といった機能を発揮し、地域金融機関だけでは対応が難しい役回りを積極的に担っている。

特に、観光分野、ヘルスケア分野においては、機構が保有する専門的な知見・ノウハウに対する期待が高く、相応の実績を上げており、今後も、機構の有するノウハウを全国的に浸透させていく取り組みを引続き進めていく。

⇒ファンドを通じた実投融資額:観光…15件、6億円 ・ ヘルスケア…16件、19億円

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

再生支援やファンド等の機構業務においては、相当程度の相談(平成28年度上期326件)が寄せられ、きめ細かく対応している。機構は、事業者とのつながりを持つ地域金融機関や商工団体等への業務説明会や研修会の実施(平成28年度上期68件)など、様々な機会を捉え、専担者による機構の活用促進等に努めている。

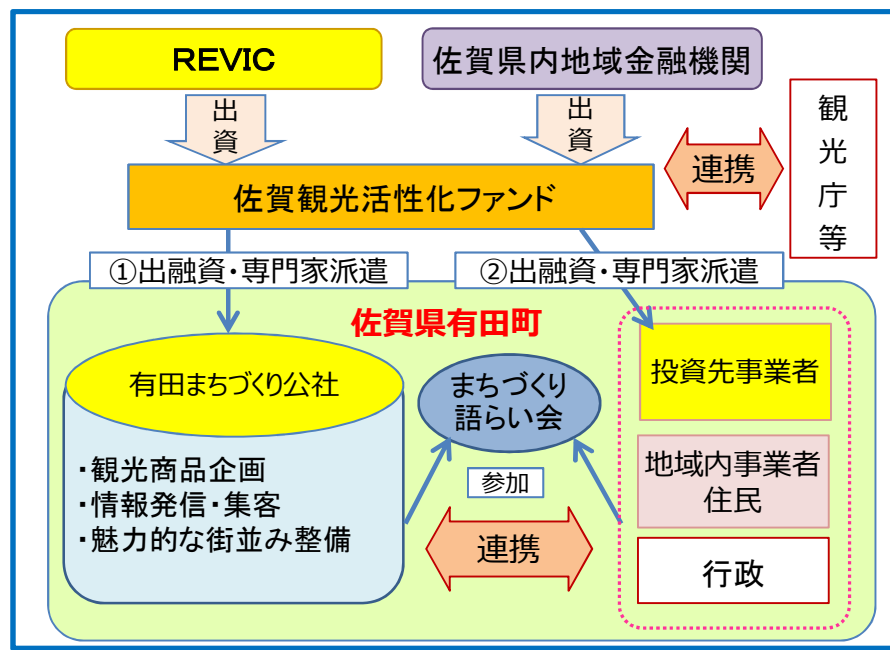
熊本地震の発生を受け、熊本事務所の設立や、支援施策の積極的な広報活動を行い、復興・復旧支援に係る業務の周知を行っている。

上記計数は、平成28年9月末現在。ファンドを通じた実投融資額は機構負担額を記載。

○取組事例

<事例①:観光地の再生・活性化に関する支援>

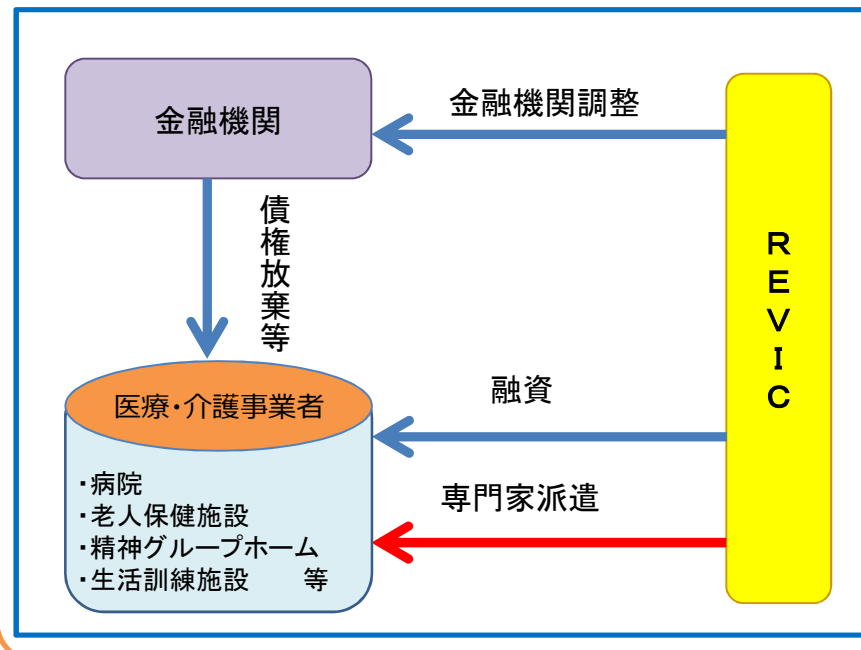
- ・佐賀県有田町をパイロット地域とし、地域一体型の経営を通じ、有田焼を軸とした「観光まちづくりモデル」の構築を支援。
- ・町全体の観光資源の再整備や情報発信等に取り組む「有田まちづくり公社」に対しファンドから出融資、(経営・観光等の)専門家の派遣(平成27年10月22日公表)。
- ・さらに、地域の観光の中核を担う個別事業者に対しても、新たにファンドからの出融資と専門家派遣を行うなど、継続的に地域活性化支援に取り組んでいる(平成28年7月28日公表)。



<事例②:経営力強化・生産性向上に向けた支援>

(平成28年5月27日公表)

- ・茨城県坂東市において、精神科医療・急患医療の役割を中心に担ってきた医療・介護事業者に対する事業再生支援。
- ・取引金融機関に対する調整を行い、金融機関に債権の一部放棄を要請したほか、支援対象事業者に対し、再生に必要な融資及び経営支援人材を派遣。
- ・経営管理体制の整備・人材育成等を通じて、地域にとって必要不可欠な医療・介護福祉サービスの安定的な供給に取り組んでいる。



## ○方法及び時期

支援決定にあたっては、スポンサーからの投融資の見込みがあることが支援基準に規定されているため、支援決定時点でスポンサーを確保している場合が多い。

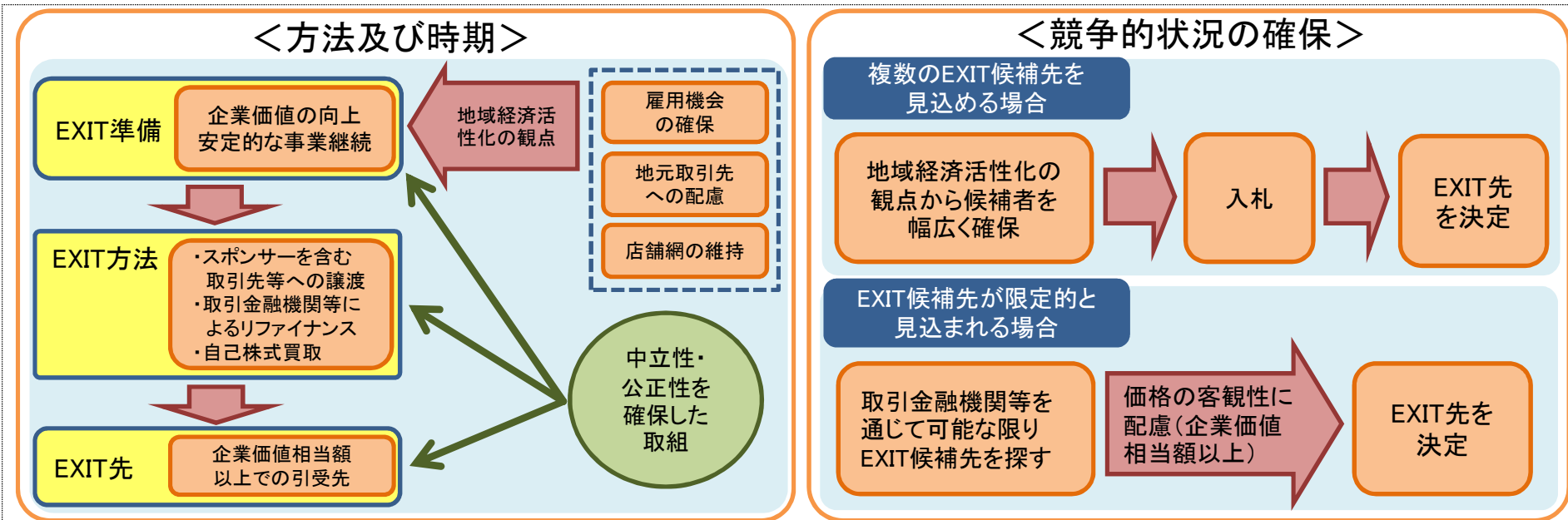
EXIT時にEXIT先を確保する場合は、雇用機会の確保、地元の取引先への配慮、店舗網の維持等を踏まえ、地域経済の活性化が図られるよう、EXITの準備(企業価値の向上や安定的な事業継続の観点からの見極め)を経た上で、方法及び引受先を決定している。中立性や公正性が確保されるよう、社外取締役・地域経済活性化支援委員会の検証を経ている。

※再生支援においては、支援決定日から5年以内に資産を処分して業務を完了するよう努めなくてはならないこととされている。

## ○競争的状況の確保

地域経済活性化の観点から、事業特性や地域の実情等を十分に踏まえた適切な事業運営や、雇用機会の確保を含めた安定的な事業継続を確保できる先を選定する必要がある。こうした点に留意しつつ、引受候補先を幅広く募り入札を経てEXIT先を決定することを通じて、競争的な状況の確保に努めている。

EXIT候補先が限定的と見込まれる場合においては、取引金融機関等を通じて可能な限りEXIT候補先を探すことになるが、その際、第三者評価を経てあらかじめ推計された企業価値相当額以上での引受とすることにより、価格の客観性の確保に努めている。



# EXITの実績(再生支援案件)

# (株)地域経済活性化支援機構

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出資 者の関係案件
1	平成27年 5月29日	平成28年 4月27日	大井川鉄道(株) 及び 大鉄商事(株)	関係者 調整完了	—	・スポンサーを確保した上での支援案件。 機構は関係者調整を実施。	—	—
2	平成27年 11月27日	平成28年 5月13日	(株)文真堂書店	関係者 調整完了	—	・スポンサーを確保した上での支援案件。 機構は関係者調整を実施。	—	—
3	非公表	非公表	非公表	関係者 調整完了	—	・スポンサーを確保した上での支援案件。 機構は関係者調整を実施。	—	—

(注1)28年度上期の実績を記載。

(注2)売却等公表日の順に記載。

※上記のほか、28年度上期、全件非公表の特定支援案件のEXIT実績が7件となっている。

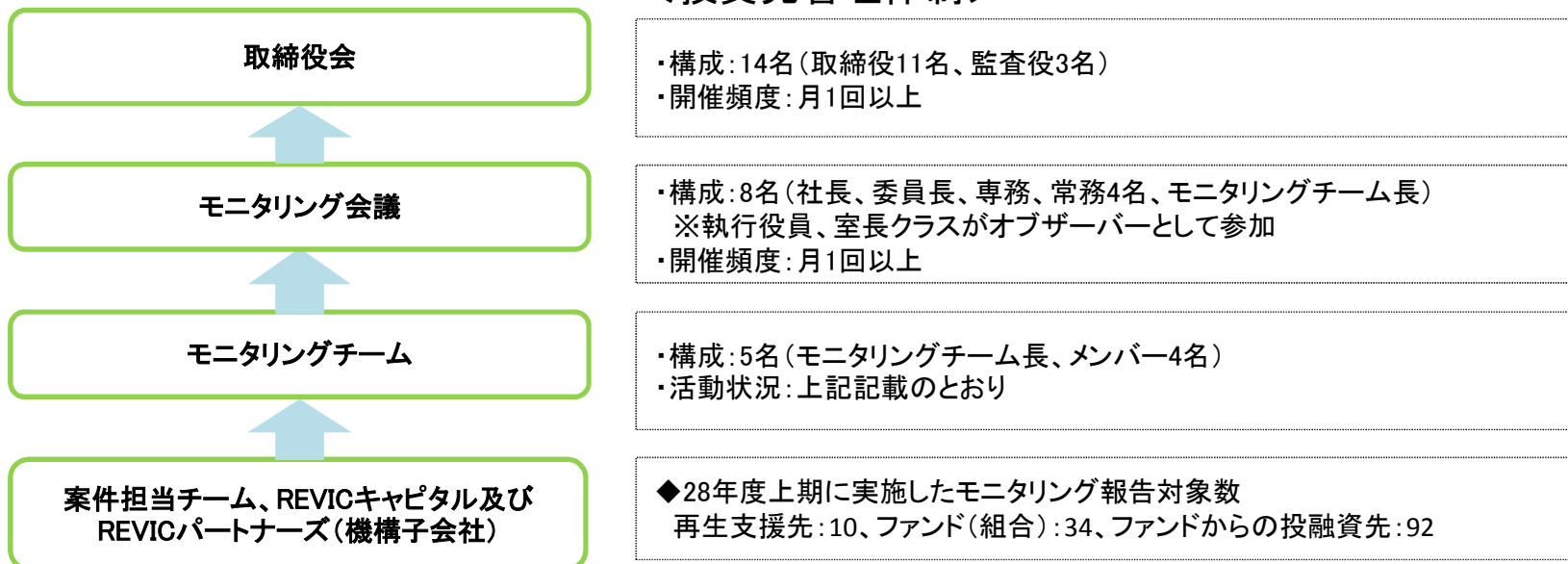
機構は、以下の管理体制の下で投資先への適切な管理を行っている。

- ・ モニタリングチームは、以下の事項についてモニタリングを行い、その結果をモニタリング会議へ報告。
  - － 再生支援：事業再生計画の進捗状況(月次)、投融資の回収可能性のリスク評価(四半期毎)
  - － ファンド：GPとなるファンド及び投資先の状況(四半期毎)、LPとなるファンド及び投資先の状況(最低半期毎)
- ・ モニタリング会議は、会議結果を取締役会へ報告。
- ・ モニタリング会議及び取締役会は、モニタリングチームからの報告を受けて、必要に応じ、改善策を検討。

予め業務実施に必要な人員数を見込んだ上で、業務の進捗に応じて人員配置を行っている。

引き続き、案件の進捗管理を通じた真に必要な人員確保により、投資先の管理を行っていく。

## <投資先管理体制>





# (株)地域経済活性化支援機構(REVIC)のKPI

## 政策目的

地域における中小企業等に対する事業再生支援態勢を強化するとともに、事業転換や新事業及び地域活性化事業に対する支援を推進し、もって地域経済の活性化に貢献する。

## I. ファンド全体に関するKPI

1. 直接の再生支援等を通じた地域への貢献	2. 地域への知見・ノウハウの移転等を通じた事業再生・地域活性化支援	3. ファンドを通じた地域への資金供給 (呼び水効果、民業補完の確保)
<p>(1) 具体的な検討を行った案件に対する関与度合い ・達成率目標=50%以上</p> <p>(2) 先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等 ・達成率目標=75%以上</p> <p>(3) ハンズオン支援等による収益改善 ・達成率目標=90%以上</p> <p>(4) 地域経済への貢献 ・達成率目標=90%以上</p> <p>(5) 金融機関等との連携 ・達成率目標=90%以上 ※(2)~(5)については、再生支援決定した案件について評価</p> <p>(6) 特定支援業務(個人保証付債権の買取)を通じた地域経済活性化への貢献 ・達成率目標=90%以上</p>	<p>(1) 各都道府県での支援実績の積上げ ・達成率目標=平成34年度末までに75%以上</p> <p>(2) 地域への知見・ノウハウの移転 ・達成率目標=平成34年度末までに100% (累計250件)</p> <p>(3) 地域経済への貢献 ・達成率目標=75%以上</p> <p>(4) 金融機関等との連携 ・達成率目標=90%以上</p>	<p>・機構が行うLP出資に係る呼び水効果(民業補完の確保)として、ファンド出資額に占める民間からの出資額の割合 :60%以上</p>
		4. 中小企業等への重点支援の明確化
		<p>・中小規模の事業者の割合を9割以上(病院・学校等を含む)</p>
		5. 機構全体の収益性確保
		<p>・出資金を全額回収できる収益を確保(倍数1.0倍超)</p>

## II. 個別案件に関するKPI

- 再生支援決定基準における
  - 生産性向上基準に掲げられた指標※1
  - 財務健全化基準に掲げられた指標※2
  - キャッシュフロー等収支に係る指標※3のほか
  - 案件の特性に応じた指標※4

- ※1 自己資本当期純利益率、有形固定資産回転率、従業員1人当たり付加価値額、これらに相当する生産性の向上を示す他の指標のいずれか
- ※2 有利子負債のキャッシュフローに対する比率及び経常収入と経常支出の割合
- ※3 売上高、営業利益、EBITDA、資金繰り等の収支に関わる計数
- ※4 例えば、病院の場合は病床稼働率 等

- 支援する意義・必要性の判断に係る重要事項として、雇用確保数、関連取引先数など地域経済への貢献度を示す指標

# ファンド全体のKPI

(株)地域経済活性化支援機構

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
<p>1 直接の再生支援等を通じた地域への貢献</p> <p><b>(1)具体的な検討を行った案件に対する関与度合い</b>                      具体的な検討を行った案件の全てについて、①再生支援決定に基づく支援(2点)、②経営改善や機構以外の事業再生の進め方等に係る助言による支援(1点)を確実に行ったか</p> <p>※以下の(2)～(5)については、再生支援決定した案件について評価</p>	<p>達成率67%(平成28年9月末)</p> <p>◆ 具体的な検討を行った案件141件(累計)について、再生支援決定48件を実施</p> <p>目標ライン(50%) 達成率67% 28年3月末 64%</p>	<p>・達成率目標=50%以上</p>	A
<p><b>(2)先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等</b>                      ①民間資金(スポンサー、取引金融機関等の出融資)を活用したか、②知見・ノウハウの移転(ハンズオン支援等)を行ったか、③その他先導的なモデルを創造・活用できたか</p> <p>(上記のうち2つ以上:2点、1つ該当:1点)</p>	<p>達成率79%(平成28年9月末)</p> <p>◆ 民間資金の活用や知見、ノウハウの移転(ハンズオン支援)、先導的なモデルの創造・活用により、個別案件を通じた新たな再生・活性化モデルの創造や普及を図る</p> <p>目標ライン(75%) 達成率79% 28年3月末 78%</p>	<p>・達成率目標=75%以上</p>	A
<p><b>(3)ハンズオン支援等による収益改善</b>                      ハンズオン支援等を行っていくことで、収益改善を図ることができたか</p> <p>(改善:2点、一定程度改善又は改善見込み:1点)</p>	<p>達成率93%(平成28年9月末)</p> <p>◆ ハンズオン支援やスポンサーとの協働参画による事業再生計画を推進</p> <p>目標ライン(90%) 達成率93% 28年3月末 90%</p>	<p>・達成率目標=90%以上</p>	A
<p><b>(4)地域経済への貢献</b>                      事業者の再生支援を通じて雇用者の確保及び関連取引先の維持等に対して貢献できたか</p> <p>(貢献:2点、一定程度貢献又は貢献見込み:1点)</p>	<p>達成率94%(平成28年9月末)</p> <p>◆ ①雇用継続、②関連取引先の維持、③地域ファンド活用、④その他(例えば、病床維持等)により、事業再生を通じて地域経済へ貢献</p> <p>目標ライン(90%) 達成率94% 28年3月末 93%</p>	<p>・達成率目標=90%以上</p>	A
<p><b>(5)金融機関等との連携</b>                      個別企業の事業再生を通じて金融機関等と連携ができたか(例えば、金融機関調整や知見・ノウハウの移転、民間資金の呼び水としての効果が発揮できたか等)</p> <p>(連携:2点、一定程度連携又は連携見込み:1点)</p>	<p>達成率87%(平成28年9月末)</p> <p>◆ 金融機関間の調整や知見・ノウハウの移転、民間資金の呼び水としての役割を發揮</p> <p>目標ライン(90%) 達成率87% 28年3月末 87%</p>	<p>・達成率目標=90%以上</p>	B



# ファンド全体のKPI

(株)地域経済活性化支援機構

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
<p><b>(6) 特定支援業務(個人保証付債権の買取)を通じた地域経済活性化への貢献</b></p> <p>特定支援を行った案件について、経営者の再チャレンジに貢献できたか</p> <p>(貢献:2点、一定程度貢献又は貢献見込み:1点)</p>	<p>達成率89%(平成28年9月末)</p> <p>◆ 特定支援案件32件について、経営者の再チャレンジが具体的に決定している先25件、再チャレンジに向けた活動継続中の先7件</p>	<p>・達成率目標＝90%以上</p>	B
<p>2 地域への知見・ノウハウの移転等を通じた事業再生・地域活性化支援</p>			
<p><b>(1) 各都道府県での支援実績の積上げ</b></p> <p>①再生支援決定、②特定専門家派遣、③ファンド組成(マザーファンド活用を含む)、④研修・説明会実施(1件0.2点)のいずれかの支援実績を、各都道府県において広範に積み上げられたか</p> <p>(上記のうち2つ以上:2点、1つ該当:1点)</p>	<p>達成率92%(平成28年9月末)</p> <p>◆ 1点:7都道府県 ◆ 2点:40 "</p> <p>今回の目標ライン(30%)</p> <p>評点ベース:92%(全都道府県カバー率:100%)</p>	<p>・達成率目標＝平成34年度末までに75%以上</p> <p>※測定時点目標:30%</p>	A
<p><b>(2) 地域への知見・ノウハウの移転</b></p> <p>地域金融機関等への特定専門家派遣や地域金融機関等からの人材の受入れ等を平成35年3月末までに累計で250件以上行う</p> <p><math>\left( \frac{\text{特定専門家派遣・人材受入等の累計}}{250\text{件}} \times 100\% \right)</math></p>	<p>達成率71%(平成28年9月末)</p> <p>◆ 特定専門家派遣(96件)+人材受入れ(83件)=179件</p> <p>今回の目標ライン(35%)</p> <p>達成率71%</p>	<p>・達成率目標＝平成34年度末までに100%</p> <p>※測定時点目標:35%</p>	A
<p><b>(3) 地域経済への貢献</b></p> <p>事業者等の再生・活性化支援を通じて雇用者の創出・確保及び関連取引先の維持等に対して貢献できたか</p> <p>(貢献:2点、一定程度貢献又は貢献見込み:1点)</p>	<p>達成率71%(平成28年9月末)</p> <p>◆ 事業再生・地域活性化ファンドを通じた投資の実行により、地域経済への貢献を図る</p> <p>達成率71%</p> <p>目標ライン(75%)</p>	<p>・達成率目標＝75%以上</p>	B
<p><b>(4) 金融機関等との連携</b></p> <p>ファンド組成、特定専門家派遣等を通じて金融機関等と連携ができたか(例えば、金融機関等への知見・ノウハウの移転、民間資金の呼び水としての効果、自治体との連携等、再生・活性化の機能が発揮できたか)</p> <p>(連携:2点、一定程度連携又は連携見込み:1点)</p>	<p>達成率98%(平成28年9月末)</p> <p>◆ ファンドの組成、地域金融機関やファンドに対する特定専門家の派遣、金融機関等からの人材受入により、地域金融機関との連携を図り、地域経済の活性化に資する活動への動機付け・後押しを図る</p> <p>目標ライン(90%)</p> <p>達成率98%</p>	<p>・達成率目標＝90%以上</p>	A

# ファンド全体のKPI

(株)地域経済活性化支援機構

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
<p><b>3. ファンドを通じた地域への資金供給（呼び水 効果、民業補完の確保）</b>            機構が行うLP出資に係る呼び水効果（民業補完の確保）として、ファンド出資額に占める民間からの出資額の割合</p> $\left( \frac{\text{民間からの出資総額}}{\text{機構がLP出資したファンドのファンド出資総額}} \times 100\% \right)$	<p>達成率62%（平成28年9月末）            ◆ ファンド出資額に占める民間からの出資額の割合：60%以上</p> <p>目標ライン(60%) 達成率62% 28年3月末 59%</p>	<p>・達成率目標＝60%以上</p>	A
<p><b>4 中小企業等への重点支援の明確化</b>            ・中小規模の事業者の割合を9割以上（病院・学校等を含む）</p> $\left( \frac{\text{中小規模の事業者数(病院・学校等を含む)}}{\text{支援決定件数}} \times 100\% \right)$	<p>達成率87%（平成28年9月末）            ◆ 支援決定案件58件、うち中小規模事業者（病院・学校等を含む）51件</p> <p>達成率87% 目標ライン(90%) 28年3月末 85%</p>	<p>・達成率目標＝90%以上</p>	B
<p><b>5 機構全体の収益性確保</b>            ・出資金を全額回収できる収益を確保</p> <p>機構に対する出資者が出資金を回収できる以上の収益を確保（1.0倍超：利益剰余金増加倍率）</p>	<p>達成倍率1.25倍（平成28年3月期決算 利益剰余金増加倍率）</p> <p>目標ライン 1.0倍超 達成倍率1.25倍 28年3月末1.25倍</p>	<p>・達成率目標＝倍数1.0倍超</p>	A

## 個別案件KPIの総括的状況

- ・総括的な進捗・達成状況を把握するため、個別案件において、「すべてのKPIが基準達成2点、KPIの一部が基準未達1点、再生の失敗0点」として個別案件の点数を集計すると、全体で90%の進捗・達成状況となる。
- ・機構が平成28年9月末までに再生支援を行った対象企業に関する雇用確保数の累計は約11,700名となっている。（個別案件に関するKPIIIに係る目標に照らしての個別の案件の進捗・達成状況については非公表）

■平成28年度上期 投資案件 一覧(6次産業化事業体)(1/2)

(株) 農林漁業成長産業化支援機構

	支援決定日	案件名	サブファンド名及びサブファンド出資額	サブファンド出資額のうちA-FIVE分	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	4月15日	久慈バイオマスエネルギー(株) (岩手県久慈市)	とうほくのみらい応援ファンド投資事業有限責任組合:0.25億円	0.125億円	・未利用材や廃菌床等を使用した木質バイオマスエネルギー活用による熱及び乾燥木質チップの製造・販売事業	—	—
2	4月15日	(株)ビナン食販 (岡山県総社市)	トマト6次産業化応援投資事業有限責任組合:0.1億円	0.05億円	・国内産キクラゲの乾燥加工及び販売事業	—	—
3	4月15日	(株)隠岐牛 (島根県海士町)	ごうぎん農林漁業応援ファンド投資事業有限責任組合:0.5億円	0.25億円	・隠岐牛や地元で漁獲される水産物を活用した飲食店を首都圏に展開する事業	—	—
4	4月15日	(株)峰松酒造場 (佐賀県鹿島市)	さぎん6次産業化投資事業有限責任組合:0.15億円	0.074億円	・佐賀県産米を使用した日本酒及び米菓等の製造販売事業	—	—
5	5月13日	ウイシア(株) (北海道音更町)	北洋6次産業化応援ファンド投資事業有限責任組合0.25億円	0.125億円	・地元の畜産業者が生産するブランド牛等を使用した外食事業	—	—
6	5月13日	(株)JAPAN BEEF COMMUNICATION (香川県まんのう町)	トモニ6次産業化サポート投資事業有限責任組合:0.32億円	0.16億円	・香川県の畜産業者がシンガポール向けに牛肉を輸出し、現地子会社を通じて外食事業者等へ販売する事業	—	—
7	6月10日	(株)フードラボファクトリー (愛知県知多市)	あいち・じもと農林漁業成長応援ファンド投資事業有限責任組合:0.35億円	0.175億円	・農業参入した法人等が生産する西洋野菜等を活用した加工・販売事業	—	—
8	6月10日	Marine Link(株) (沖縄県伊平屋村)	ちゅうぎんアグリサポートファンド投資事業有限責任組合:0.2億円	0.1億円	・地元で水揚げされたマグロ等の水産物の加工品等を販売する事業	—	—

■平成28年度上期 投資案件 一覧(6次産業化事業体)(2/2)

(株) 農林漁業成長産業化支援機構

	支援決定日	案件名	サブファンド名及び サブファンド出資額	サブファンド 出資額のうちA-FIVE分	事業概要	他の官民 ファンド 投資案件	本ファンド民間 出資者の関係 案件
9	7月13日	(株)ザファーム (千葉県香取市)	ちば農林漁業6次産業化投資事 業有限責任組合:0.45億円	0.225億円	・農業法人等が生産する野菜等を 活用したキャンプやバーベキュー、 農業体験などを提供する農園リ ゾート事業	—	—
10	7月13日	(株)むすびの (京都府京都市)	きょうと農林漁業成長支援ファン ド投資事業有限責任組合:0.15億 円	0.075億円	・京野菜や鹿肉等のジビエを活用 した飲食店及び物販事業	—	—
11	7月13日	(株)川岸畜産 (兵庫県西脇市)	但馬・養父6次産業化支援ファン ド投資事業有限責任組合:0.2億 円	0.1億円	・但馬牛等を使用した焼肉店及び 精肉店事業	—	—
12	9月9日	(株)MJビーフ (島根県松江市)	ごうぎん農林漁業応援ファンド投 資事業有限責任組合:0.3億円	0.15億円	・黒毛和牛の経産牛をドライ・ウェッ トのエイジング方法により熟成肉 を加工し、食品事業者や消費者 へ販売する事業	—	—
13	9月9日	ジャパンキャビア (株) (宮崎県宮崎市)	みやぎん6次産業化投資事業有 限責任組合:0.2億円	0.1億円	・宮崎県内で養殖したチョウザメの 魚卵(キャビア)及び魚肉の加工 販売事業	—	—
<p>&lt;既投資案件の追加支援決定&gt;</p>							
1	6月10日	(株)食のかけは しカンパニー (沖縄県うるま市)	りゅうぎん6次産業化ファンド投資 事業有限責任組合:0.15億円	0.075億円	・全国各地の農畜産物を活用した各 種惣菜等の加工・販売事業	—	—

## ○位置づけ

### 「日本再興戦略2016」

農林漁業成長産業化機構(A-FIVE)が、十分な投資実行により、農林漁業者の成長を支援するインキュベーターとしての役割を適切に果たすこととなるよう、農業法人が別法人を作らずに6次産業化に取り組む場合における直接的な支援の方策を検討する。また、スピード感を持った事業展開が可能となるよう、案件審査や管理について現場の裁量を拡大することを求めるとともに、複数の都道府県をまたぐ6次産業化の案件が円滑に形成されるようA-FIVEによる直接出資の活用を進めるよう求める。これらの対応の成果を確認し、その進捗を見極めつつ、投資対象の拡大等の更なる制度・運用の改善について検討する。

(平成28年6月2日閣議決定)

#### 【新たな有望成長市場の創出、ローカル・アベノミクスの深化等】

##### 攻めの農林水産業の展開と輸出促進

具体的な施策

- (i) 生産現場の強化
- (ii) 国内バリューチェーンの連結
- (iii) 輸出の促進等
- (iv) 林業の成長産業化
- (v) 水産業の成長産業化

##### 6次産業化の推進

### 「未来への投資を実現する経済対策」

農林水産物・食品輸出額の平成31年(2019年)1兆円達成に向けて、「農林水産業の輸出力強化戦略」の実践に必要なハード面とソフト面のインフラ整備等を整合的かつ計画的に進めるため、「農林水産物輸出インフラ整備プログラム」(仮称)を年内を目途に策定する。

- ・農林水産物や食料の輸出基地・輸出対応型施設(食料加工施設・卸売市場等)の整備 等(ハード面)
- ・輸出関連手続の改革、事業者へのサポート体制の強化、農林漁業成長産業化ファンドによる支援の充実 等(ソフト面)

(平成28年8月2日閣議決定)

#### 【21世紀型のインフラ整備】

##### 農林水産物の輸出促進と農林水産業の競争力強化

##### 農林水産物の輸出促進

- 国内外での輸出拠点の整備
- 輸出拡大のためのサポート体制の充実
- 政府が主体的に行う輸出環境の整備
- 農林業成長産業化ファンド(A-FIVE)による支援の充実

## ○取組

### ・投資実績の評価(平成28年9月末)

機構に対する出資金の内訳額は319億円(財投出資:300億円、民間出資:19億円)となっており、この他に平成28年度政府保証枠が236億円(調達実績なし)措置されている。また、現在、全国51のサブファンドによる推進体制が整備され、機構からサブファンドに対する支援決定額は365億円、実投資額36億円、サブファンドから6次産業化事業体への出資決定件数は99件、出資決定額30億円(機構出資ベース)、実投資額は29億円、機構から6次産業化事業体への直接出資による支援決定件数は2件、出資決定額15億円、実投資額13億円(この他に、資本金劣後ローン11億円)となっている。

6次産業化事業体への出資については、件数、金額ともに着実に増加しているものの、更なるファンド活用の推進を図るため、機構による直接出資の積極的活用を図るとともに、6次産業化に取り組む農林漁業者等の国内外の販路開拓等を支援する事業者(支援事業者)を出資対象に追加し、その本格活用に向けて検討を行っている。

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

農林水産業の成長産業化を図る上では、6次産業化の推進が必要であり、これらの先進的な事業活動に対し、必要な支援を行っていくことが重要である。その支援に当たっては、1次産業である農林水産業は、地銀等の民間における知見が十分に集積されておらず、民間資本による投資が十分になされていない状況である一方、農協等は2次・3次分野における知見が乏しいため、それぞれの強みの部分の橋渡しを機構が行うこととしている。

農林漁業成長産業化ファンドは、これら民間投資が十分には期待しえない、農林漁業者の6次産業化への取組に対し、出資等により資金を供給するものであり、これまで、農業、林業、水産業等の幅広い6次産業化の取組に対し、101件の出資を実現している。今後も農林漁業者等へファンドの周知等を図り、更なるファンド活用を推進する。

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

機構は、地銀、国・地方公共団体等が主催する説明会・セミナー等を活用し、農林漁業者や食品製造業者等へ農林漁業成長産業化ファンドの意義・仕組み等について説明を行うとともに、具体的な事例等を紹介しながらファンドの活用方法について周知を図る。また、農水省においては、ファンド活用に関するガイドラインを発出し、関係者への周知等を実施(平成26年10月)。

現在、地方農政局等とサブファンドが連携した地域の推進体制を整備し、現場の農林漁業者等に出向いて更なるファンドの活用方法等について説明を行うなど一層の浸透を図っている。



「日本再興戦略2016」、「経済財政運営と改革の基本方針2016」等及び  
 「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組 (株)農林漁業成長産業化支援機構

○取組事例

<事例①(株)食の劇団>

全国各地の農畜水産物を活用した輸出等事業

出資決定:平成28年2月  
 出資決定額:500百万円(A-FIVE直接出資)

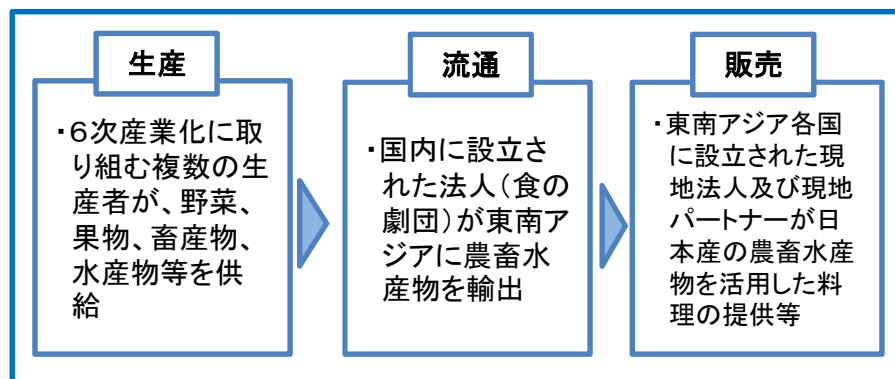
農林漁業者

各地域の農畜水産物の  
 原料供給

パートナー

販売、集客、メニュー開発  
 のノウハウ等の提供

- 全国各地で6次産業化に取り組む農畜水産業者が、飲食関連サイト運業者、健康関連事業者等と連携し、少量多品種で高品質な農畜水産物の輸出を目指すプロジェクトを展開。
- 東アジア各国に現地法人を設立。日本産の農畜産物を活用した調理を実演するレストランを開設し、日本の「食文化」を売り込む。



<事例②(株)新潟農商>

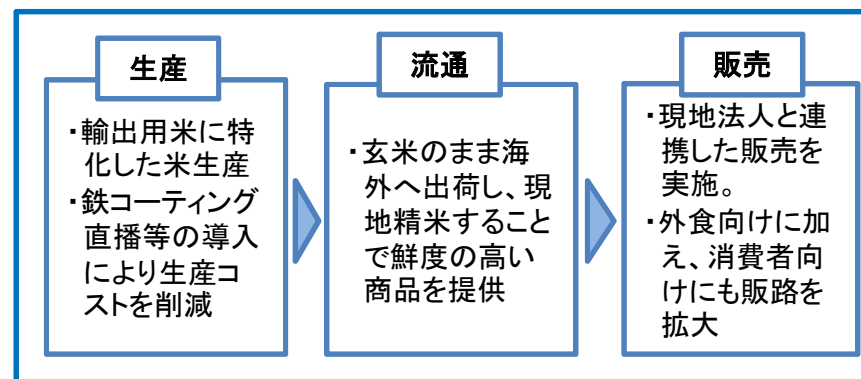
新潟産輸出米の生産・販売事業

出資決定:平成27年4月  
 出資決定総額:100百万円(A-FIVE出資分50百万円)

農林漁業者

生産技術・販路の提供

- 農業参入企業と周辺農業者が、新潟県産米をアジア諸国に輸出。
- 海外需要のニーズを農業者へフィードバックするとともに、参入企業が有する生産技術等の積極的な導入を通じ、生産コストの削減、労働時間の短縮等を実現。



## ○方法及び時期

具体的なEXITの方法については、支援基準において、「出資に係る株式又は持分を当該対象事業者に譲渡する方法を優先して検討するなど、把握した農林漁業者の意向に配慮すること」とされている。

このため、投資契約において株式譲渡に当たっては、通常、①投資先6次産業化事業者による自社株買い、②既存株主への譲渡、の順に関係者間で協議を行うこととしている。この際、譲渡価格は、一般的な株価算定方式を用いて合理的に算出した価格帯とすることとしている。なお、あらかじめ投資回収に当たっての協議の開始時期(EXIT時期の1年半前)を定め、その間、円滑なEXITに向けて必要な経営支援を行うこととしている。

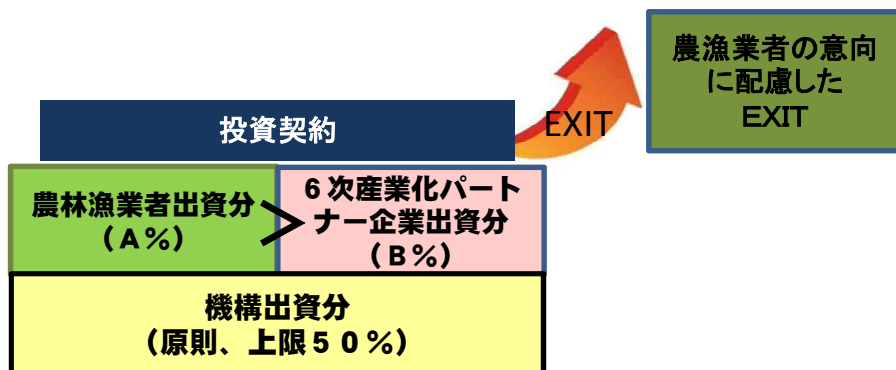
また、EXITの時期については、先行事例などをもとに投資先6次産業化事業者と協議の上、機構の投資満了期限(おおむね7~10年(最大15年))を決定し、投資契約に明記している。

## ○競争的状況の確保

EXITに際しては、「農林漁業者の意向に配慮しながら」①投資先6次産業化事業者による自社株買い、②既存株主への譲渡、の順により協議を行うこととなるが、こうした協議が整わず第三者への譲渡を行う場合は複数の譲渡先へ協議を行うなど競争的状況の確保に配慮してまいりたい。

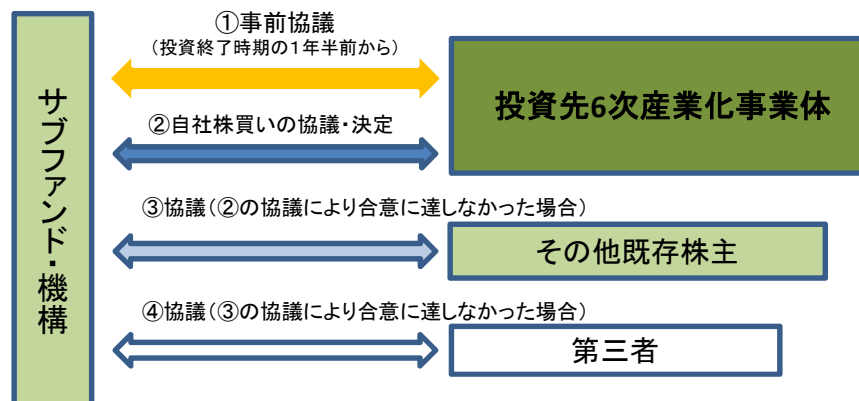
### <方法及び時期>

- ※ EXITの方法については、支援基準において農林漁業者の意向に配慮。
- ※ 投資契約において、①投資満了期限、②投資回収に当たっての協議の開始時期、③株式譲渡に当たっての価格算定について明記。



### <競争的状況の確保>

- ※ 投資契約に基づくEXIT





## EXITの実績(サブファンド)

## (株)農林漁業成長産業化支援機構

	支援 決定日	EXIT日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出資 者の関係案件
1	平成25年 3月25日	平成28年 4月18日	上野村活性化 投資事業有限 責任組合	組合 解散	全部	<ul style="list-style-type: none"> <li>無限責任組合(GP)と有限責任組合(LP)の同意に基づく自主解散</li> </ul>	—	—

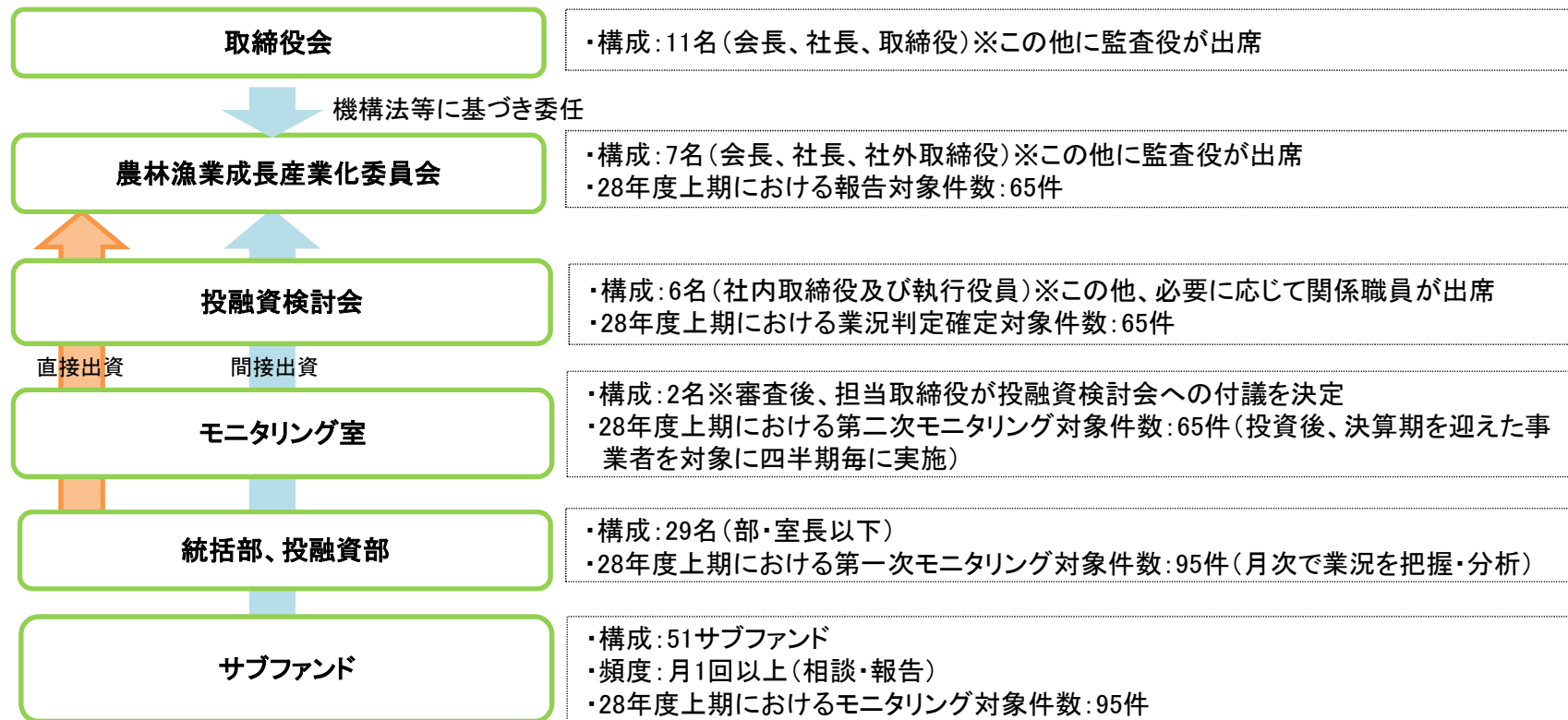
(注)28年度上期の実績を記載。

投資先管理については、投融資業務規程に基づき、

- ① 月次で業況を把握・分析する第一次モニタリング(統括部、投融資部)を実施
- ② ①の結果を踏まえて四半期毎に第二次モニタリング(モニタリング室)を実施
- ③ 第二次モニタリングの結果を踏まえ、投融資検討会において業況判定を確定
- ④ 農林漁業成長産業化委員会へ報告

という方式により行っている。また、出資先6次産業化事業体の経営・財務状態に重要な影響を及ぼす事象が生じた場合には、取締役専務の指揮の下、サブファンドに適切な助言をし又はこれと協働し、影響を最小限に留めるよう努めることとしている。

## <投資先管理体制>



# (株) 農林漁業成長産業化支援機構におけるKPIの設定について

- 機構におけるKPIについては、収益性・政策性の2つの視点から設定。
- 政策性については、経営形態・取組内容が多様である農林漁業者の6次産業化の取組が反映されるよう、多面的な指標を設定。

機構全体のKPI（公表）注1

個別事業体のKPI 注2

収益性

機構の株主に対する投資倍率	《目標》 投資倍率1.0倍超	《評価》 — ※EXITを行ったサブファンドが出たが、出資実績がないため評価できず
---------------	-------------------	---

個別事業体の投資倍率	投資期間8～12年の場合で、投資倍率1.5～1.8倍程度→○ 上記目標を下回る→×
------------	--

政策性

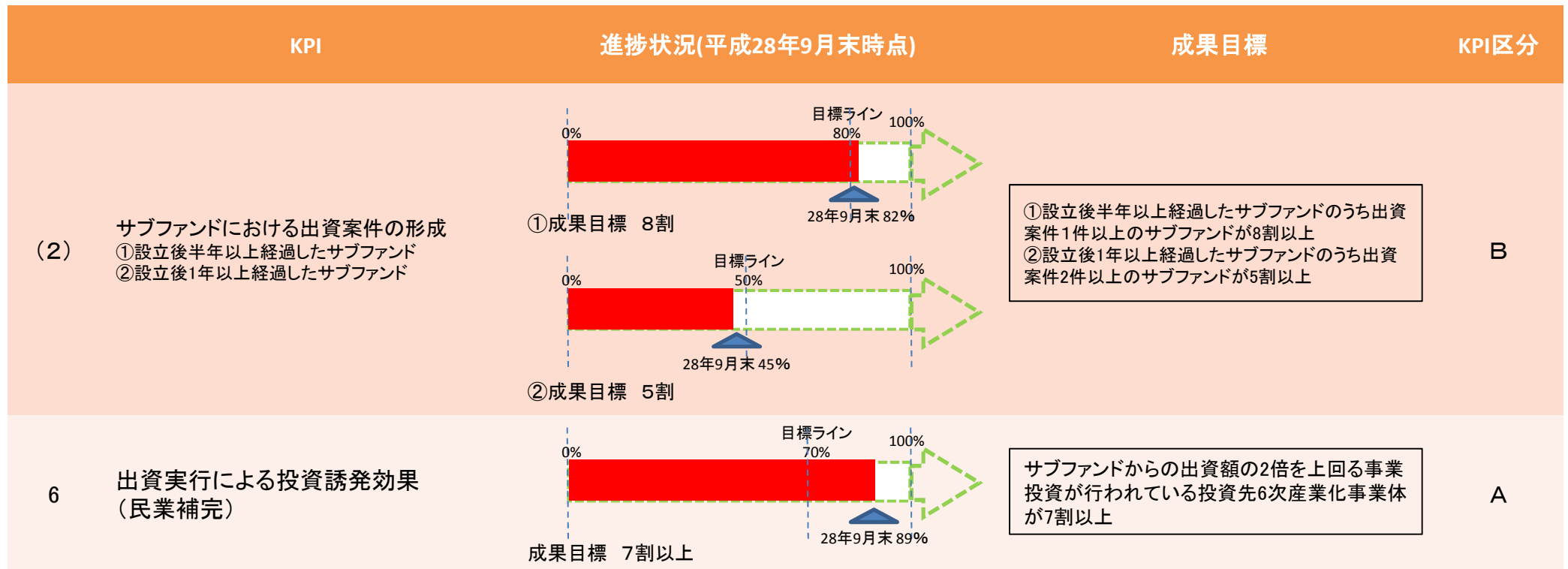
①投資先6次産業化事業体の成果	《目標》 事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体の割合が7割以上	《評価》 54%
②新事業の創出	《目標》 (1)投資先6次産業化事業体において、新規の事業体が7割以上	《評価》 89%
	《目標》 (2)各年度で1億円以上の大型案件の出資規模の割合を全体の25%	《評価》 0% (9月末時点)
③地方創生のための雇用創出	《目標》 事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行っている投資先6次産業化事業体の割合が7割以上	《評価》 71%
④地域における人材育成	《目標》 各サブファンド又は当該サブファンドの投資先6次産業化事業体に対し、機構職員が経営支援委員会への参加や直接訪問、電話会議等を通じ、毎月1回以上、助言を実施	《評価》 100%
	《目標》 (1)設立後半年以上経過したサブファンドのうち出資案件1件以上のサブファンドが8割以上 (2)設立後1年以上経過したサブファンドのうち出資案件2件以上のサブファンドが5割以上	《評価》 (1)82% (2)45%
⑤出資実行による投資誘発効果（民業補完）	《目標》 サブファンドからの出資額の2倍を上回る事業投資が行われている投資先6次産業化事業体が7割以上	《評価》 89%

①事業体の売上高増加	売上高が事業計画どおり、あるいは上回って増加→○ 事業計画どおりではないが、増加→○ 現状維持→△ 減少→×
②事業体の雇用拡大	雇用が事業計画どおり、あるいは上回って増加→○ 事業計画どおりではないが、増加→○ 現状維持→△ 減少→×
③原材料における国産使用比率	原材料となる農林水産物に占める国産使用比率が9割超→○ 国産使用比率が7割～9割→△ 国産使用比率が7割未満→×
④出資実行による投資誘発効果	サブファンドからの出資額を上回る事業投資が行われた→○ 事業投資はサブファンドからの出資額を下回る→×

注1: 機構全体のKPIのうち②(2)についてはH28年9月末時点までの半年間の評価、①、②(1)、③及び⑤については、H27年4月～H28年3月末までに決算を行った65事業体の実績をもとに評価を行った。

注2: 個別事業体のKPIに係る目標に照らしての個々の案件の進捗・達成状況については非公表。

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1 機構の株主に対する投資倍率	<p>※EXITを行ったサブファンドが出たが、出資実績がないため評価できず</p>	投資倍率1.0倍超	N
2 投資先6次産業化事業体の成果	<p>目標ライン 70% 100%</p> <p>成果目標 7割以上</p> <p>28年9月末 54%</p>	事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体の割合が7割以上	B
3 新事業の創出			
(1) 新規の事業体が7割以上	<p>目標ライン 70% 100%</p> <p>成果目標 7割以上</p> <p>28年9月末 89%</p>	投資先6次産業化事業体において、新規の事業体が7割以上	A
(2) 1億円以上の大型案件の出資規模の割合を25%	<p>目標ライン 25% 100%</p> <p>28年9月末 0%</p> <p>成果目標 25%</p> <p>※平成27年度下期新設</p>	各年度における本ファンド出資額について、1億円以上の大型案件の出資規模の割合を全体の25%	B
4 地方創生のための雇用創出	<p>目標ライン 70% 100%</p> <p>成果目標 7割以上</p> <p>28年9月末 71%</p>	事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行っている投資先6次産業化事業体の割合が7割以上	A
5 地域における人材育成			
(1) 各サブファンド又は投資先6次産業化事業体への助言実施状況	<p>目標ライン 100%</p> <p>成果目標 毎月1回以上</p> <p>28年9月末 100%</p>	機構職員が経営支援委員会への参加や直接訪問、電話会議等を通じ、毎月1回以上、助言を実施	A



個別事業体のKPIの総括的状況

個別事業体のKPIについては、政策性の観点から設定している4項目すべてにおいて、達成している事業体の割合が約9割以上となっている。

(達成状況)

- ① 事業体の売上高増加：95% (65社中62社)
- ② 事業体の雇用拡大：94% (65社中61社)
- ③ 原材料における国産使用比率：100% (65社中65社)
- ④ 出資実行による投資誘発効果：89% (65社中58社)

## ■平成28年度上期投資案件一覧(1/2)

## (株)民間資金等活用事業推進機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額(注)	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	4月20日	名古屋市北名古屋工場(仮称)整備運営事業	調整中	新日鉄住金エンジニアリング(株)を中心とする出資団	・名古屋市が一般廃棄物処理施設をPFIにより新規整備・運営するものであり、特別目的会社「株式会社北名古屋クリーンシステム」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施する予定。	—	○
2	6月7日	仙台空港特定運営事業等	調整中	東京急行電鉄(株)を中心とする出資団	・本邦初の国管理空港コンセッション事業であり、公共施設等運営権を活用して仙台空港の滑走路等の空港基本施設やビル施設等の一体運営を行う特別目的会社「仙台国際空港株式会社」に対して、融資等による特定選定事業等支援を実施する予定。	—	○
3	6月7日	福岡市科学館特定事業	調整中	(株)トータルメディア開発研究所を中心とする出資団	・市民の文化教養に寄与する科学館の整備運営を行う特別目的会社「株式会社福岡サイエンス&クリエイティブ」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施する予定。	—	○
4	7月20日	愛知県有料道路運営等事業	調整中	前田建設工業(株)を中心とする出資団	・愛知県道路公社が運営・管理する11路線(80km)のうち、料金徴収期間が比較的長く残っている8路線(72.4km)について、コンセッション方式を導入するものであり、公共施設等の運営等を行う特別目的会社「愛知道路コンセッション株式会社」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施する予定。	—	○

(注)民間出資額については非公表。

## ■平成28年度上期投資案件一覧(2/2)

## (株)民間資金等活用事業推進機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額(注)	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
5	9月14日	新市民会館整備運営事業(東大阪市)	調整中	(株)大林組を中心とする出資団	・東大阪市において、老朽化により既に閉鎖した市民会館及び文化会館の機能を集約させた新市民会館の整備・運営事業を行う特別目的会社「PFI東大阪文化創造館株式会社」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施する予定。	—	○
＜既存支援決定案件への支援額決定＞							
1	平成27年9月28日	筑波大学グローバルレジデンス整備事業	1億円	大和リース(株)を中心とする出資団	・つくば市の筑波大学構内において学生(外国人留学生を含む)向け宿舎およびコミュニケーション施設を整備・維持管理・運営する事業会社である特別目的会社「つくばグローバルアカデミックサービス株式会社」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施	—	○
2	平成27年9月28日	川西市低炭素型複合施設整備に伴うPFI事業	3.6億円	三菱UFJリース(株)を中心とする出資団	・川西市低炭素型複合施設を整備・維持管理・運営する事業会社である特別目的会社「川西市低炭素型複合施設PFI株式会社」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施。	—	○
3	平成27年9月28日	野々市中央地区整備事業	5億円	大和リース(株)を中心とする出資団	・野々市市の文化交流拠点施設および地域中心交流拠点施設を整備・維持管理・運営する事業会社である特別目的会社「野々市中央まちづくり株式会社」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施。	—	○

(注)民間出資額については非公表。



# 「日本再興戦略2016」、「経済財政運営と改革の基本方針2016」等及び

## 「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組

(株) 民間資金等活用事業推進機構

### 〇位置づけ

「日本再興戦略2016」及び「経済財政運営と改革の基本方針2016」等

PFI推進機構は、収益型事業等のPFI事業に対し金融支援等を実施することにより、国の資金を呼び水としてインフラ事業への民間投資を喚起し、財政負担の縮減や民間の事業機会の創出を図り、我が国の成長力強化に寄与するために設立された。

「日本再興戦略2016」の第2 II 2-3「公的サービス・資産の民間開放(PPP/PFIの活用拡大等)」において、「10年間(2013年度～2022年度)でPPP/PFIの事業規模を21兆円に拡大する。このうち、公共施設等運営権方式を活用したPFI事業については、7兆円を目標とする」とことが掲げられている。

また、「経済財政運営と改革の基本方針2016」の「PPP/PFIの推進」において、「民間資金等活用事業推進機構の活用等により具体的な案件形成を図り、地域経済の好循環を促していく。これにより「PPP/PFI推進アクションプラン」に掲げる10年間(平成25年度から平成34年度までの)事業規模21兆円を目指す」とことが掲げられるなど、公共施設等運営権方式を活用したPFI事業、収益型事業のPFI事業等の推進など、PFI推進機構には一層の取り組みが求められている。

「未来への投資を実現する経済対策」

「未来への投資を実現する経済対策」の「PPP/PFIの積極的活用」において、「インフラ整備の手法として、民間資金等活用事業推進機構も活用しながら、公共施設等運営権方式等のPPP/PFIの積極的な活用を図る」とことが掲げられており、PFI推進機構としては、「PPP/PFI推進アクションプラン」(平成28年5月18日民間資金等活用事業推進会議決定)において掲げられた次の取組などを実施することにより、未来への投資を促進し、成長戦略の推進に資することが求められている。

- (1) 出融資機能やコンサルティング機能を活用し、地方公共団体の早期の検討段階から支援することを通じ、地域におけるPFI事業を大幅に掘り起こす。
- (2) 地域金融機関等に対しPFI事業の実務面でのサポートを行うことで地域人材の育成を図る。
- (3) インフラファンドの組成に取り組む。

### <成長戦略における位置づけ>

〇日本再興戦略2016(平成28年6月2日閣議決定)

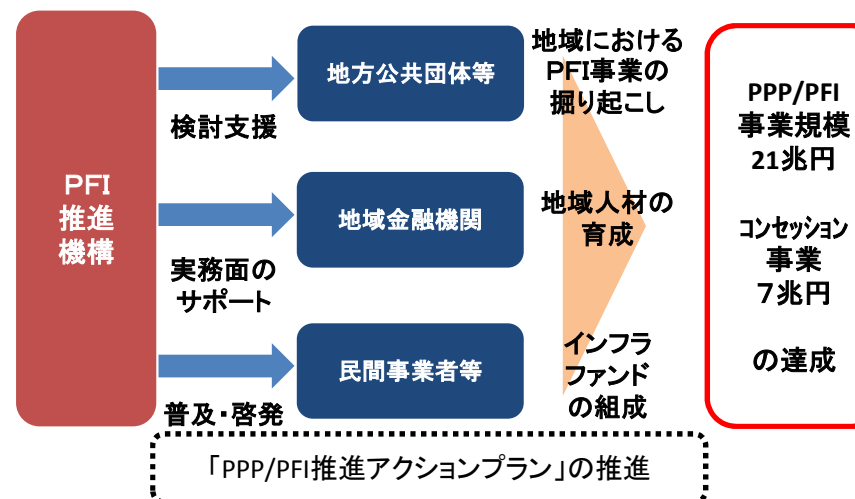
生産性革命を実現する規制・制度改革

未来投資に向けた制度改革

PPP/PFI等による公的サービス・資産の民間開放拡大

「PPP/PFI推進アクションプラン」(平成28年5月18日民間資金等活用事業推進会議決定)に掲げられた2022年度までにPPP/PFIの事業規模を21兆円に拡大するとの数値目標の達成に向け、空港、文教施設(スポーツ施設・社会教育施設・文化施設)、クルーズ船向け旅客ターミナル施設、MICE施設等の成長対応分野と有料道路、水道、下水道、公営住宅等の成熟対応分野の双方の取組を強化する。

### <成長戦略、未来への投資における活用>



## ○取組

### ・投資実績の評価(28年9月末)

機構への出資額は200億円(財投出資:100億円、民間出資:100億円)であり、平成28年3月に150億円の政府保証借入を行っている。他方、平成25年10月7日の設立以来の累計は、平成28年9月末現在で、支援決定件数は19件、支援決定額は290.69億円、実出融資額は267.93億円となっている。

PFI事業は案件形成から事業開始まで2年超を要することが多い中、設立後3年の当機構に求められている役割期待に応えているものと思慮する。今後は、PFI推進会議にて決定された「PPP/PFI推進アクションプラン」(平成28年5月18日民間資金等活用事業推進会議決定)において重点分野に指定されている空港・水道・下水道・道路・文教施設・公営住宅のコンセッション事業等の一層の推進が求められており、株主である地域金融機関とも協力し、地域におけるPFI事業を大幅に掘り起こす。また、関係省庁と協働してアクションプラン実現に向けた先導的案件的組成に注力する。

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

閑空案件を始めとした需要変動等に左右されるコンセッション事業等への投融資を複数実施しており、民間事業者・民間金融機関からの要請に応じて、民間金融機関が出しにくい『元本劣後返済』等のメザニンローン等※を中心に融資を実行している。…民間金融機関からの資金調達呼び水効果:8.7倍(平成28年9月末現在)

(※)PFI事業に係る資金調達は、原則、その事業のキャッシュフローのみに依拠したプロジェクトファイナンスをシンジケーション方式により実施する。取りまとめを行う金融機関(アレンジャー)は、PFI事業者の株主に責任を持たせるため、当該株主に普通株式等による出資を求め、事業のリスクに応じてPFI事業者の自己資本に厚みを持たせておくことが多い。そのため、当機構への要請は、メザニンローン等の融資が中心となる。

引き続き、民間事業者や民間金融機関からの要請に応じて、コンセッション事業等PFI事業に関し、民間金融機関が対応しにくいメザニンローンを中心とした融資の支援を行っていく。

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

「株主である金融機関(70社)」「200を超える地方自治体」「PFI事業に関心の強い多数の民間企業」「特定分野専門を含む多数のコンサルティング会社」とのネットワークを構築し、地域金融機関・地方自治体・民間事業者・コンサルティング会社から案件形成に係る相談や具体的な出融資要請等を受けており、コンセッション事業等PFI事業の普及をミッションとする当機構の役割期待及び支援内容等に係る認知度が高まっている。

今後についても、先導的且つ具体的な案件の組成に軸足を置き、官民の橋渡し役としての当機構の認知度を更に高め、コンセッション事業等PFI事業の普及を図りたい。

「日本再興戦略2016」、「経済財政運営と改革の基本方針2016」等及び  
「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組

(株)民間資金等活用事業推進機構

○取組事例

<事例①: 仙台空港特定運営事業等>

○本事業は、仙台空港の滑走路等の空港基本施設やビル施設等の一体運営を目的として公共施設等運営権を設定し、特別目的会社「仙台国際空港株式会社」に実施させるもの。

○本邦初の国管理空港コンセッション事業であり、航空ネットワークの拡充や商業店舗の拡充等の施策により、空港及び空港周辺地域の活性化が図られ、東日本大震災からの本格的な復興を牽引することが期待される。

【参考】

支援決定日:平成28年6月7日

支援決定額:調整中

民間出融資等額:調整中



発注者

国土交通省航空局

事業概要

空港運営事業、ビル施設等事業

事業方式

コンセッション方式

事業主体

SPC名 仙台国際空港株  
代表企業 東京急行電鉄株

投資規模

約83億円(運営権対価22億円/株式譲渡  
57億円/譲渡資産 4億円)

<事例②: 愛知県有料道路運営等事業>

○本事業は、国内初の有料道路コンセッションとして、愛知県道路公社が運営・管理する11路線(80km)のうち、料金徴収期間が比較的長く残っている8路線(72.4km)についてコンセッション方式を導入するものであり、特別目的会社「愛知道路コンセッション株式会社」に公共施設等運営権を設定し実施するもの。

○本邦初の有料道路コンセッションであり、構造改革特区法改正により公社管理道路の民間事業者による運営を実現したもの。民間の創意工夫による低廉で良質な利用者サービスの提供と有料道路の利便性の向上、沿線開発による地域経済活性化、民間事業者に対する新たな事業機会の創出等が期待される。

【参考】

支援決定日:平成28年7月20日

支援決定額:調整中

民間出融資等額:調整中



発注者

愛知県道路公社

事業概要

運営権設定8路線の維持管理・運営業務、  
改築業務、公社管理路線等及び県管理路線の  
管理、附帯事業及び任意事業

事業方式

コンセッション方式

事業主体

SPC名 愛知道路コンセッション株  
代表企業 前田建設工業株

投資規模

1,377億円(運営権対価)

## ○方法及び時期

長期間にわたるPFI事業に対する当機構の支援内容は、当機構の存続期限である平成40年3月末を越える時期を期限とする融資主体である。従って、EXITの方法及び時期は、原則、当機構の存続期限である平成40年3月末までを目処に、①支援対象事業を担う特別目的会社（SPC）の代表企業等の民間事業者、②当該SPCに融資している金融機関、③民間インフラファンドなどへの株式売却・貸付債権譲渡となる。

当該株式売却・貸付債権譲渡のため、PFI法、支援基準、官民ファンドガイドライン等に則り、政策目的の実現及び出融資の毀損回避の観点から、①個別の出融資案件毎に出融資決定時の将来のEXITを想定した支援決定、②出融資後の定期的なモニタリングを行い、③経営会議や内閣総理大臣への意見照会、支援委員会の決定などのプロセスを経てEXIT決定を行う。

## ○競争的状況の確保

他の官民ファンドは出資を中心とするファンドであることからEXITの対象資産は株式中心であるが、当社のEXITの対象資産は収益型PFI事業を担う特別目的会社への貸付債権中心となる。貸付債権の売却先は、債権の性質上、①支援対象事業を担う特別目的会社（SPC）の代表企業等の民間事業者、②当該SPCに融資している金融機関、③民間インフラファンドが主体となることが想定されるが、原則、融資契約の債権譲渡条項に、金融商品取引法にて規定された適格機関投資家に債権を譲渡できる旨を記載し、広く債権譲渡を行うことができるものとするにより競争的状況の確保を図っている。

### <方法及び時期>

- 当機構存続期限である平成40年3月末までを目処に 株式売却・貸付債権譲渡
- 政策目的の実現及び出融資の毀損回避
- 個別の出融資決定時の将来のEXITを想定した支援決定  
円滑な退出を確保すべく、EXITの実現可能性を支援委員会及び関連部署において慎重に検討を行う。
- 定期的なモニタリング  
EXITの方法、時期を計る観点も含めて「出融資等モニタリング基準」に従って定期的なモニタリングを実施する。

### <競争的状況の確保>

- 当社のEXITの対象資産は収益型PFI事業を担う特別目的会社への貸付債権中心
- 原則、融資契約の債権譲渡条項に、金融商品取引法にて規定された適格機関投資家に債権を譲渡できる旨を記載し、広く債権譲渡を行うことができるものとするにより競争的状況の確保を図っている。



28年度上期におけるモニタリング対象件数及びその管理体制は下図のとおりである。当社の出融資対象である収益型PFI事業の特性から、民間金融機関が務めるアレンジャーやエージェントが金融機関としてのモニタリングを主導し、当該モニタリングを当社も情報共有しつつ、下図の当社モニタリング体制と合わせて適切な投資先管理を行うものである。

＜投資先管理体制＞



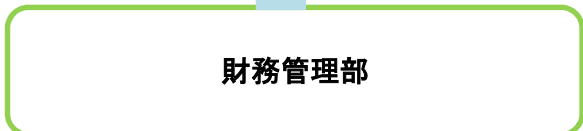
取締役会

- ・構成(代表取締役会長、代表取締役社長、社外取締役4名、監査役2名)
- ・開催頻度(月次(モニタリング及びポートフォリオマネージメントの報告は半期毎))
- ・28年度上期における全体モニタリング対象件数(1件)
- ・28年度上期における個別モニタリング対象件数(10件)
- ・28年度上期における全体ポートフォリオマネージメント報告件数(1件)



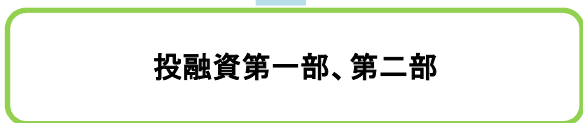
経営会議

- ・構成(代表取締役会長、代表取締役社長、部長4名)
- ・開催頻度(原則として月次(モニタリング及びポートフォリオマネージメントの報告は半期毎))
- ・28年度上期における全体モニタリング対象件数(1件)
- ・28年度上期における個別モニタリング対象件数(10件)
- ・28年度上期における全体ポートフォリオマネージメント報告件数(1件)



財務管理部

- ・構成(部長、職員1名、トレーナー1名)
- ・28年度上期における全体モニタリング対象件数(1件)
- ・28年度上期における個別モニタリング対象件数(10件)
- ・28年度上期における全体ポートフォリオマネージメント報告件数(1件)



投融資第一部、第二部

- ・構成(部長及び職員4名(第一部)、部長及び職員4名(第二部))
- ・28年度上期における全体モニタリング対象件数(1件)
- ・28年度上期における個別モニタリング対象件数(10件)
- ・28年度上期における全体ポートフォリオマネージメント報告件数(1件)

# (株)民間資金等活用事業推進機構のKPI

## ファンド全体のKPI

### ① 機構の資金供給

#### i 支援案件の事業規模

目標値：平成28年度末までに1.5兆円

※KPIの期間は平成25年10月の設立時から 以下同

#### ii 支援案件のインフラ分野数

目標値：平成28年度末までに5分野

#### iii 収益率

目標値：1.0倍超

### ② インフラ投資市場の育成

(需要変動リスクの伴うインフラ整備等に対する民間投資の喚起)

#### i 呼び水効果：民業補完

目標値：3.0倍以上

#### ii 民間インフラファンド組成に向けた取組み

目標値：平成28年度末までに10社

### ③ 利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の普及

#### i 市場関係者へのアドバイス件数

目標値：平成28年度末までに延べ500件

#### ii 地域人材の育成・ノウハウ提供

目標値：平成28年度末までに延べ200名

#### iii 利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の件数

目標値：機構の事業期間(14.5年)に100件

## 個別案件のKPI

### ① 機構の資金供給

#### i 収益率

目標値：1.0倍超

#### ii 政策目的への貢献度(\*)

個別案件の特性に応じて評価

(民間のノウハウの活用、地域経済の活性化)

### ② インフラ投資市場の育成

(需要変動リスクの伴うインフラ整備等に対する民間投資の喚起)

#### i 呼び水効果：民業補完

目標値：2.0倍以上

### (\*)政策目的への貢献度

例：空港案件

航空需要の拡大等による地域活性化と利用者利便の向上

例：排水処理施設案件

地域の基幹産業である水産業の早期復興の促進

(注)個別案件のKPIに係る目標に照らしての個々の案件の進捗・達成状況については非公表。

# ファンド全体のKPI

(株) 民間資金等活用事業推進機構

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1 支援案件の事業規模 機構が資金供給を行った案件の事業規模(契約額)の合計金額	<p>25年10月(設立) 28年9月末 2兆5,106億円 29年3月末 28年3月末 2兆2,536億円 1兆2,857億円</p>	平成28年度末までに 1.5兆円 (平均1兆2,857億円/3年)	A
2 支援案件のインフラ分野数 例:空港・上水道・下水道 等	<p>25年10月(設立) 28年9月末 11分野 29年3月末 28年3月末 10分野 4.2分野</p>	平成28年度末までに 5分野 (平均4.2分野/3年)	A
3 機構の収益率 総収入額 ÷ 総支出額	<p>25年10月(設立) 28年9月末 N/A 28年3月末 N/A 1.0倍超</p>	1.0倍超	N
4 呼び水効果:民業補完 [機構及び金融機関等からの出融資額 ÷ 機構の出融資額]の平均値	<p>25年10月(設立) 28年9月末 8.7倍 28年3月末 9.8倍 3.0倍</p>	3.0倍以上	A
5 民間インフラファンド組成に向けた取組み 民間インフラファンド組成のための実務的な打ち合わせを行った事業者数	<p>25年10月(設立) 28年9月末 10社 29年3月末 28年3月末 8.5社 7社</p>	平成28年度末までに 10社 (平均8.5社/3年)	A



## ファンド全体のKPI

(株) 民間資金等活用事業推進機構

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
6 市場関係者へのアドバイス件数 地方公共団体、地域金融機関、事業者等へ具体的なアドバイスを行った案件数	<p>25年10月 (設立) 28年9月末 612件 29年3月末 428件 28年3月末 478件</p>	平成28年度末までに延べ500件 (平均428件/3年)	A
7 地域人材の育成・ノウハウ提供 機構への受入、支援案件、専門的なセミナーを通じた地域における人材の育成の状況	<p>25年10月 (設立) 28年9月末 210名 29年3月末 171名 28年3月末 183名</p>	平成28年度末までに延べ200名 (平均171名/3年)	A
8 利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の件数 平成25年10月設立以降の事業の件数	<p>25年10月 (設立) 28年9月末 45件 40年3月末 20件 28年3月末 38件</p>	機構の事業期間(14.5年)に100件 (平均20件/3年)	A

## 個別案件KPIの総括的状況

平成28年9月末時点での支援決定案件数は19件あるが、出融資の実行まで至っている案件は7案件に留まっており、また、EXITが出た案件はない。個別案件のKPIとして、①機構の収益率、②政策目標への貢献度、③民間資金の呼び水効果の3項目を設定しており、KPIの総括的な進捗・達成状況は次のとおり。

- ①個別案件の出融資回収後でなければ評価できず、平成28年9月末時点では、個別案件の回収はない。
- ②建設中等の段階、あるいは運営開始直後であり、目標達成に向けた進捗状況の評価は今後実施する。
- ③出融資案件7件中すべてで目標を達成している。

# ■平成28年度上期投資案件一覧(1/2)

## 官民イノベーションプログラム

	支援決定 公表日	案件名	官民ファンド からの支援決定額	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出資 者の関係案件
1	4月14日	(株)ファンペップ	OUVC 1.0億円	ウエルインベ ストメント(株) 0.5億円	・ペプチドを活用した医薬品、医療 機器、化粧品等の製造・開発	○	○
2	5月19日	(株)AFIテクノロジー	京都iCAP 1.4億円 OUVC 0.5億円	みやこキャピタ ル(株)/みなと キャピタル(株) (合計0.6億円) (6/30)京銀リー ス・キャピタル(株) 0.3億円	・電気計測とマイクロ流路技術を用 いた細胞・微生物の分離・精製機 器の開発・販売	○	○
3	5月19日	(株)京都創薬研究所	京都iCap 2億円	みやこキャピタ ル(株)/SMBCベ ンチャーキャピ タル(株)/三菱 UFJキャピタル (株) (合計1.8億円)	・VCP調整薬を用いた眼難治疾患 に対する新規治療薬の開発	—	○
4	5月19日	(株)幹細胞&デバイス研 究所	京都iCap 1.4億円	SMBCベン チャーキャピタ ル(株)/株)ケイエ スピー (合計0.6億円)	・心臓毒性スクリーニング用の細胞 デバイスの開発・販売	—	○
5	7月5日	ナノフォトン(株)	OUVC 1.0億円	SMBCベン チャーキャピタ ル(株)/三菱U FJキャピタル (株)/池田泉州 キャピタル(株) (合計0.55億円)	・最先端のレーザー顕微鏡の開発・ 販売	—	○

## ■平成28年度上期投資案件一覧(2/2)

## 官民イノベーションプログラム

	支援決定 公表日	案件名	官民ファンド からの支援決定額	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出資 者の関係案件
6	8月18日	(株)chromocenter	OUVC 1.5億円	—	・創薬支援及び医薬品製造支援	—	○
7	8月31日	(株)HGプレジジョン	THVP 3.6億円	—	・精密金属部品製造	—	—
8	9月20日	(株)ボールウェーブ	THVP 1.3億円	大和企業投資 (株)/七十七キャ ピタル(株)/SMB Cベンチャー キャピタル(株) (合計1億円)	・ボールSAW(弾性表面波)を用い た微量水分計の製造・販売	—	○

○位置づけ

「日本再興戦略2016」(平成28年6月2日閣議決定)

国立大学法人による大学発ベンチャーへ投資するファンドへの出資が可能となったことから、引き続き東京大学、京都大学、大阪大学、東北大学の四大学のファンドによる投資活動を促進する。

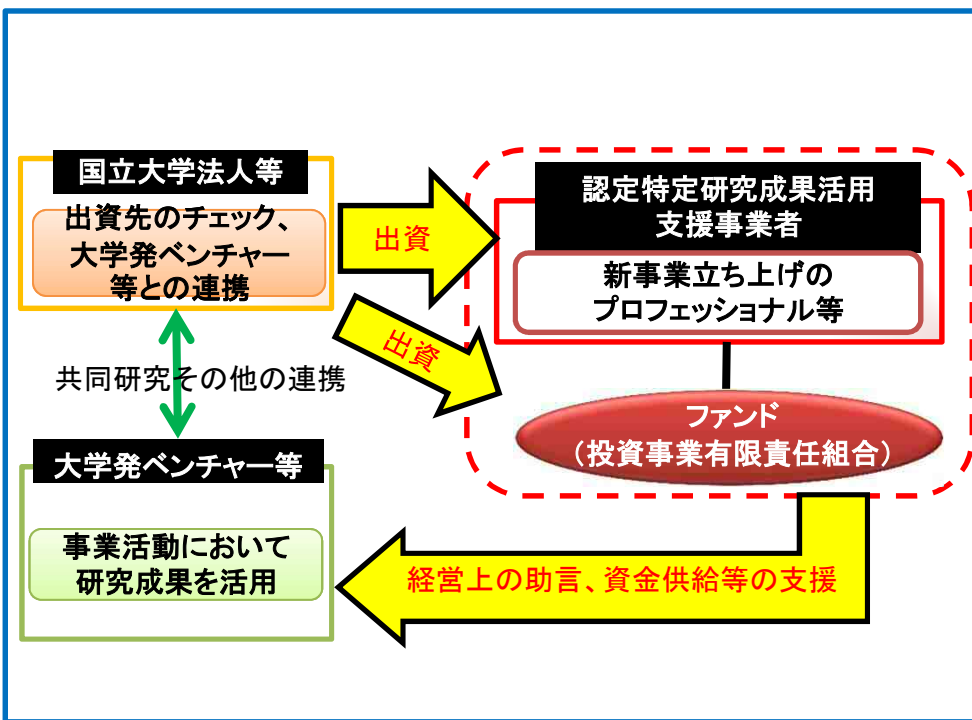
イノベーション・ベンチャー創出力の強化、チャレンジ精神にあふれる人材の創出等



<「ベンチャー・チャレンジ2020」の実現>

②民間による自律的なイノベーションエコシステムの構築支援(大学・研究開発法人、大企業等の潜在力の発揮)

国立大学法人による大学発ベンチャーへ投資するファンドへの出資が可能となったことから、引き続き東京大学、京都大学、大阪大学、東北大学の四大学のファンドによる投資活動を促進する。



## ○取組

### ・投資実績の評価(平成28年9月末)

本事業が受け入れた額は1,000億円(一般会計出資)である。他方、平成26年12月22日の事業開始以来の累計では、大学が自ら設立したベンチャーキャピタルに対する支援決定件数は3件、支援決定額は320億円、実投融資額は64億円となっている。平成28年度上期におけるベンチャーキャピタルから大学発ベンチャーへの出資決定公表件数は8件、支援決定額及び実投融資額は13.7億円となっている。各ベンチャーキャピタルの投資実績は年間投資計画どおり順調に進捗しているが、現状の投資先が結果的にライフサイエンス系に偏重している等の課題があり、今後は他分野の案件発掘を一層強化していく。

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

大学発ベンチャーは、①技術的リスク、②事業リスクという大きな課題を抱えているため、民間資本によるリスクマネーが十分に供給されない場合もある。官民イノベーションプログラムは、このように民間投資が十分に期待できない場合に、大学発ベンチャーに対して必要な資金を供給するものであり、平成28年度上期においては、京都大学イノベーションキャピタル(京都iCAP)と大阪大学ベンチャーキャピタル(OUVC)によるアーリーステージベンチャーに対する協調投資や東北大学ベンチャーパートナーズ(THVP)によるSTART案件の事業化にあたってのリードインベスターとしての役割など民間ではカバーしきれない投資を実行。今後、スタートアップベンチャーのリスクを吸収するポートフォリオ構築と外部と連携した効果的ハンズオン支援の実施に努めながら、民間VC等と協調して大学発ベンチャー活性化のため更なる投資を実行していく。

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

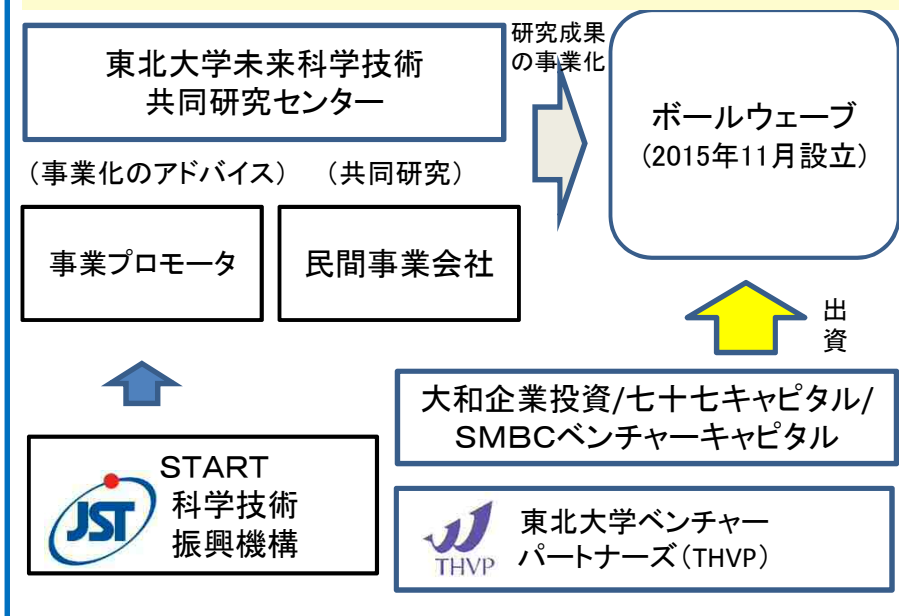
4大学が、それぞれの地域金融機関や自治体が主催するセミナー等を活用し、本事業の意義や仕組み等について説明するなど、情報提供を行っている。平成28年度上期においては、計12回の説明会等を実施してきており、参加者からは、本プログラムの仕組み等に関して積極的に質問が出されるなど、各大学の周知活動の効果が見て取れるところである。中堅VCや地方金融機関等これまでつながりのない民間事業者等とのネットワーク構築が課題であり、今後、メディア等の活用、各種セミナー等への積極的参加を通じて交流のない民間事業者等との接点を増やす。

○取組事例

<事例①：東北大学発ベンチャーへの投資>

東北大学大学院未来科学技術共同研究センター教授らの研究成果を事業化し、従来センサに比べて100倍の精度を持つ微量水分計の開発を行っている。経営陣、パートナー企業、STARTプログラムの事業プロモータが出資していたのに加え、今回民間VC3社とともに資金支援を行った。

事業内容：ボールSAWセンサの開発/製造/販売/  
支援金額：総額2億3千万円（THVP1億3千万円）  
支援決定公表日：2016年9月20日



<事例②：京都iCAPとOUVCの協調投資>

・京都大学イノベーションキャピタル(京都iCAP)及び大阪大学ベンチャーキャピタル(OUVC)は、京都大学医学研究科及び大阪大学工学研究科の各研究者と別個に行った共同研究を通して開発した基盤技術を基に事業化を進める(株)AFIテクノロジー(AFI)に対して、民間ベンチャーキャピタルと共に総額2.5億円の第三者割当増資を引き受けた。

・AFIの技術は、「電気計測とマイクロ流路技術」を用いてラベルフリーで迅速な細胞・微生物の分離・精製を行うものであり、その技術は将来的に再生医療の産業化を後押しすることが期待され、既に細胞を扱う多様な分野の研究者から関心が寄せられている。

事業内容：電気計測とマイクロ流路技術を用いた細胞・微生物の分離・  
精製機器の開発  
支援金額：総額2億8千万円（京都iCAP：1億4千万円、OUVC：5千万円）  
支援決定公表日：2016年5月19日



## ○方法及び時期

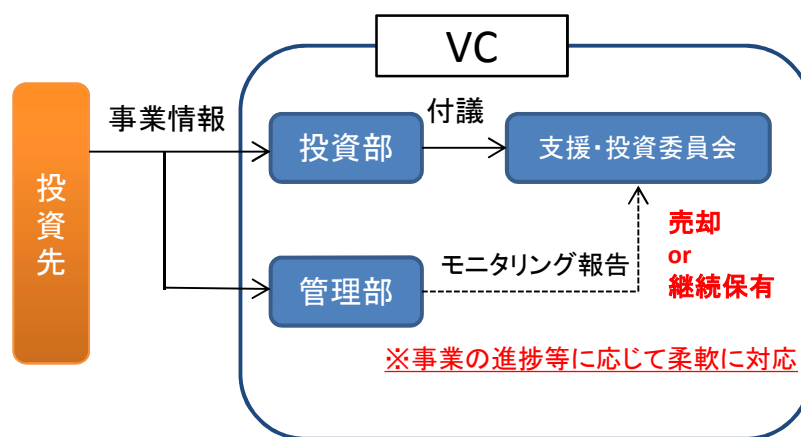
EXITの方法は、株式上場による売却及び事業会社への売却を想定しており、個別投資先毎に定期的に事業の状況を把握し、EXITの方向性を示す。その際、本事業の目的である、大学における教育研究活動の活性化に資するものになるよう努める。決定プロセスについては、取締役会への出席、経営者とのミーティング、決算資料等を通じて経営状況を把握し、各VCの支援・投資委員会において決定する。

## ○競争的状況の確保

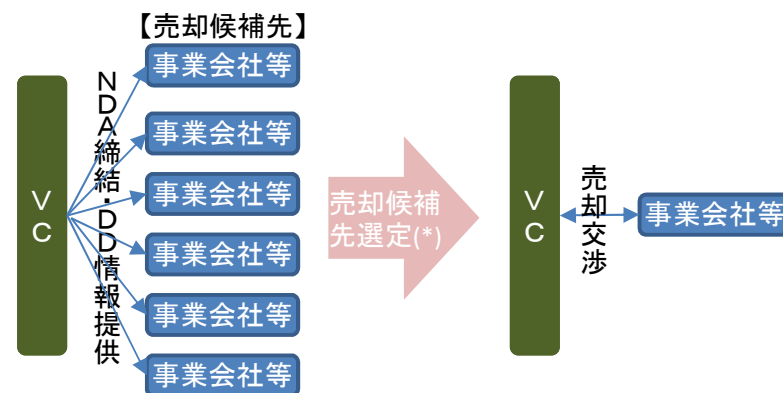
株式上場に関しては、複数の証券会社や監査法人等に対して、株式上場勉強会等の公平な情報提供機会を設けたうえで、主幹事証券会社や会計監査を行う監査法人を決定する。

投資先株式を事業会社へ売却する場合、「大学における教育研究活動の活性化に資すること」を売却候補先選定の条件としつつも、有限責任組合員の利益を極大化し、且つ官民ファンドとして多くの事業会社に広く公平に買収の機会を提供するために、原則複数の売却候補先と同時並行で売却交渉することを想定している。

### <方法及び時期>



### <競争的状況の確保>



(\*)売却候補先選定に際しては、株価(売却額)、買収後の方針(事業の方向性、役職員の雇用条件等)等について候補先の意向を正確に把握した上で、総合的に判断。



## 適切な投資先管理を行うための体制

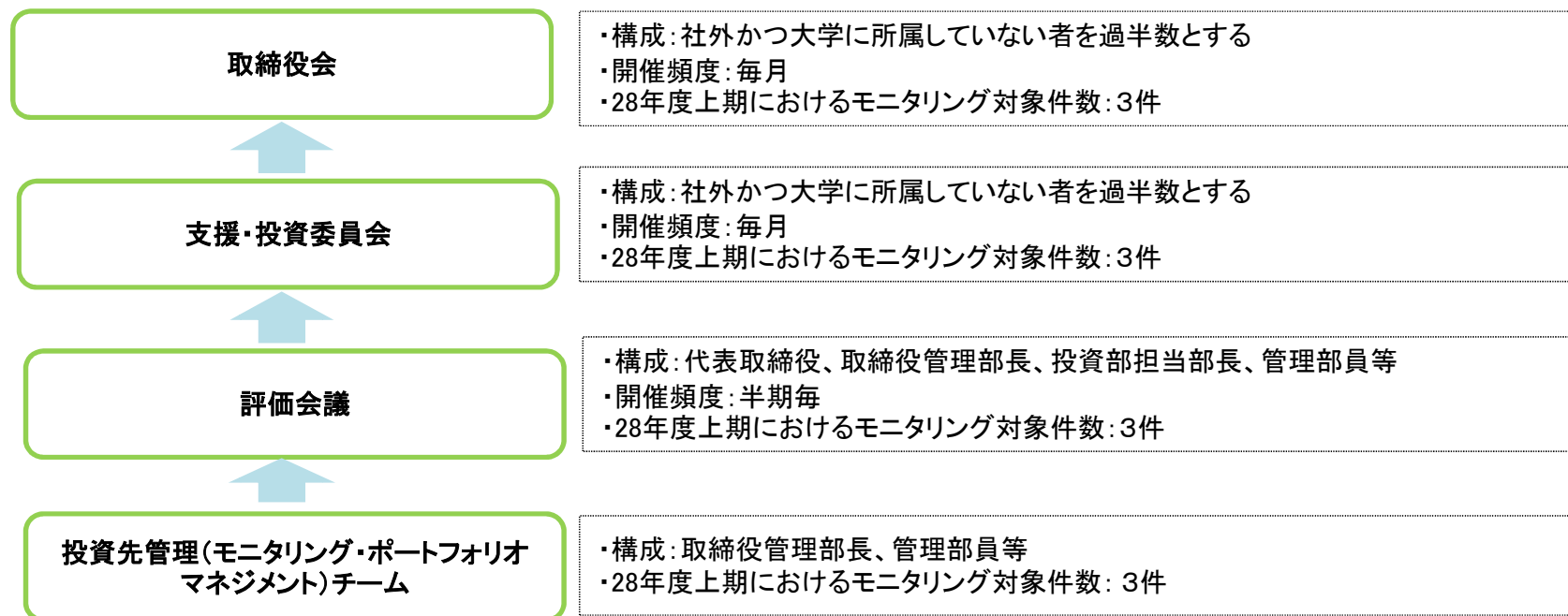
## 官民イノベーションプログラム (東北大学ベンチャーパートナーズ(株))

東北大学ベンチャーパートナーズは、THVP-1号ファンドでのポートフォリオ数は15から20社を想定しており、各投資先に関しては複数の投資部員で担当することとしている。特にスタートアップ企業への投資の場合、適切なハンズオン支援が必要であるが、支援を効果的に行うには、ポートフォリオ数を適切に管理する必要がある。

当社は、毎週の全社会議において、投資部から投資先、投資候補先の状況についての報告を行っている。毎月開催する取締役会、支援・投資委員会では、投資先の状況について適宜報告をしている。

一方、管理部では、投資部とは別に、投資先企業の事業進捗状況、財務状況などについて管理を行っており、半期毎に投資先の評価を行う評価会議において、その結果を資産評価の見直しの有無の判断にしている。この検討結果は、監査法人にも報告し、監査法人からの質問にも回答し、最終的な投資先評価としている。

### <投資先管理体制>



## 適切な投資先管理を行うための体制

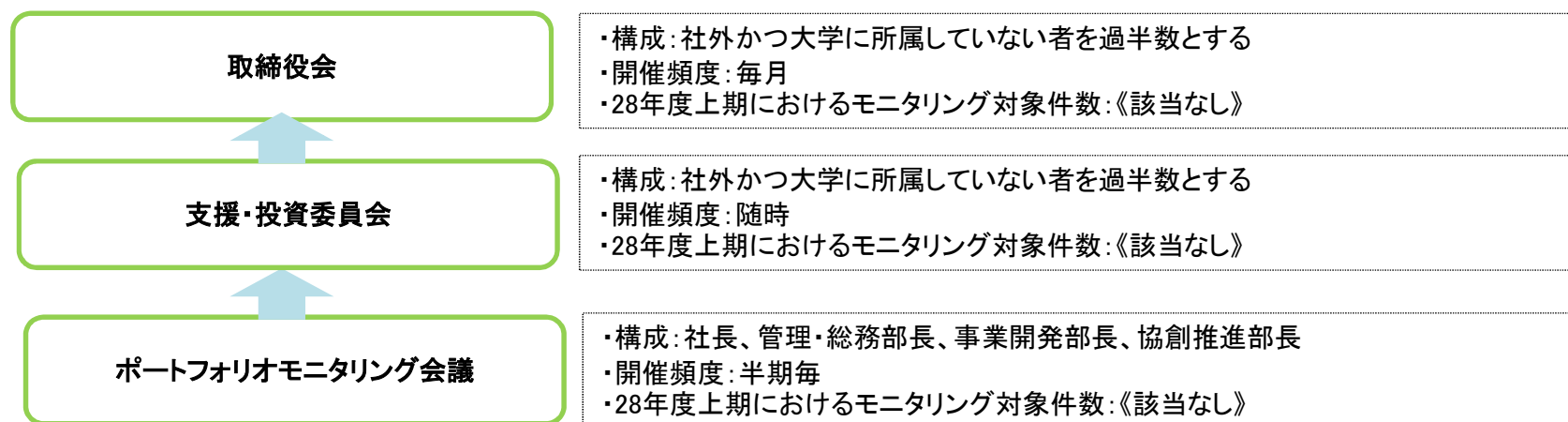
## 官民イノベーションプログラム (東京大学協創プラットフォーム開発(株))

28年度上期におけるモニタリングの対象件数は、ファンド未組成のため、該当なしであるが(協創プラットフォーム開発1号ファンド:8月29日認定、10月5日出資認可)、管理体制は以下のとおりである。

- ・ポートフォリオモニタリング会議(構成:社長、管理・総務部長、事業開発部長、協創推進部長 開催頻度:半期毎)
- ・支援・投資委員会 (構成:社長、社外取締役2名、独立委員2名 開催頻度:随時)
- ・取締役会 (構成:社長、社外取締役2名、監査役2名 開催頻度:毎月)

協創プラットフォーム開発1号ファンドでは、ファンドオブファンズの投資先数社、直接投資先は年間4社程度を想定している。ファンドオブファンズ投資先とは四半期ごとの定例会議を行い、また直接投資先とは取締役会等への陪席を通じて、モニタリングしっかりと推進していく方針である。その際のモニタリング業務は管理・総務部が主体となって行う。また、監査法人にも半期毎に報告を行う予定である。

### <投資先管理体制>



## 適切な投資先管理を行うための体制

## 官民イノベーションプログラム (京都大学イノベーションキャピタル(株))

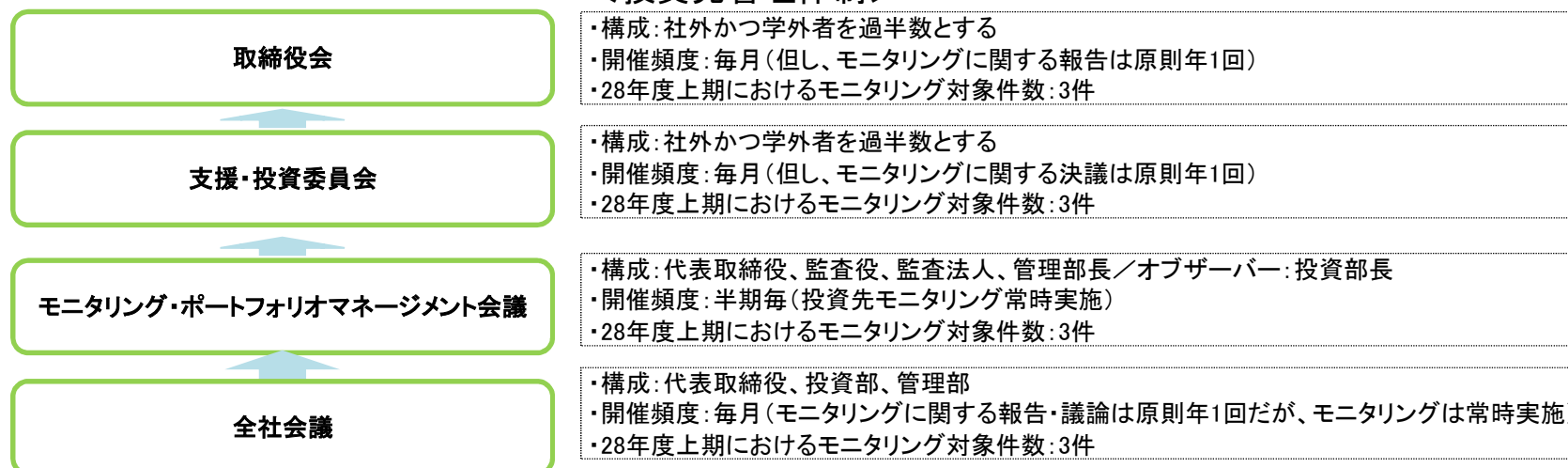
28年度上期におけるモニタリングの対象件数は、3件であり、管理体制(各管理組織の構成・開催頻度)は以下のとおりである。

	構成	開催頻度	役割等
①全社会議	代表取締役、投資部員、管理部員	毎月(*)	投資部が投資先評価に必要な定量・定性的な投資先現況報告を行い、管理部は投資部と議論を行なった上で、投資先評価を行なう
②モニタリング・ポートフォリオマネジメント会議	代表取締役、投資部長、管理部長、管理部員／監査役、監査法人	半期毎	監査役・監査法人を交えて管理部による投資先評価を検証し、③へ上程
③支援・投資委員会	社外且つ学外者を過半数とする	毎月(*)	継続支援可否(支援方針)等を決議した上で、④へ報告
④取締役会	社外且つ学外者を過半数とする	毎月(*)	③からの報告を受け、疑義がある場合は③へ再検証を指示

(\*)開催頻度は毎月であるが、投資先評価の見直し要否の検討・報告・決議は原則年1回。但し、投資先業況把握等のモニタリングは恒常的に実施する。

今後の取組方針としては、モニタリングは管理部門が主体的に行い、ポートフォリオはスタートアップ/アーリーステージ企業が中心で、当面は(半期/四半期ではなく)年度決算となる企業が多くなると想定されることから、モニタリング頻度は原則年1回とする。但し、投資先業況は投資部門が日常的に把握し、緊急事態が発生した場合は臨時モニタリング・ポートフォリオ会議で検証した上で、対応方針を検証する。

### <投資先管理体制>



## 適切な投資先管理を行うための体制

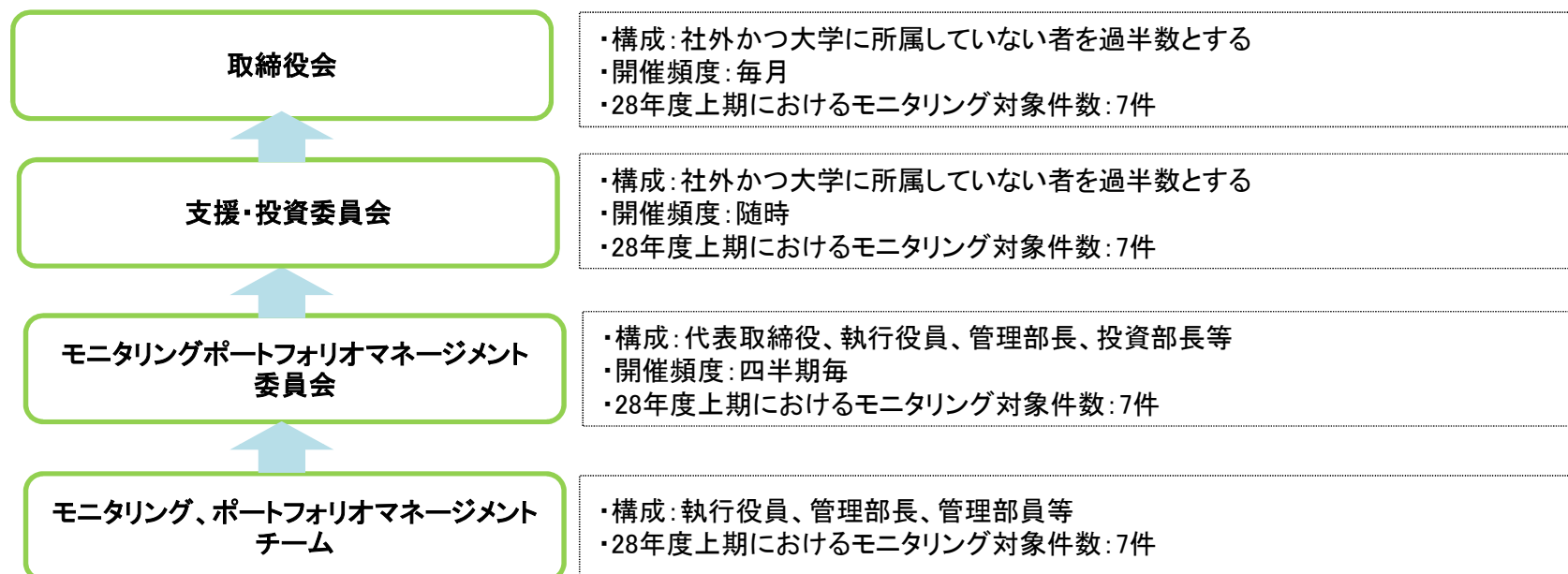
## 官民イノベーションプログラム (大阪大学ベンチャーキャピタル(株))

28年度上期におけるモニタリングの対象件数は、7件であり、管理体制は以下のとおりである。

- ・管理部(構成: 管理部長、管理部員)
- ・モニタリング・ポートフォリオ会議  
(構成: 社長、執行役員、管理部長、投資部長、投資部パートナー、開催頻度: 四半期毎)
- ・支援・投資委員会(構成: 社長、社外取締役4名、(執行役員、管理部長、投資部長が陪席)、開催頻度: 随時)
- ・取締役会(構成: 社長、社外取締役4名、監査役3名、(執行役員、管理部長、投資部長が陪席)、開催頻度: 毎月)

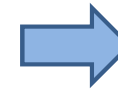
今後の取組方針としては、OUVC1号ファンドに関しては、1件当りの累計投資額は3～5億円、ファンド期間中の投資先数は20～30件を想定しており、ファンド・オブ・ファンズでの対応は考えていないが、ファンド民間出資者や顧問会計士等からのサポートを有効に活用する。

### <投資先管理体制>



## 政策目的

- ・国立大学法人等における技術に関する研究成果の事業化の促進
- ・国立大学法人等における教育研究活動の活性化  
⇒国立大学法人等によるイノベーション活動の世界標準化



年度毎の評価において、政策目的の達成度を評価。一定水準に満たない場合は改善

1. プログラムのパフォーマンス	目標
(1)プログラム全体の累積利益	全体で1.0倍超
(2)出資案件について、民間のリスクマネーが投入されているか。	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上
2. 国立大学における技術に関する研究成果の事業化	目標
(1)大学との間で円滑な情報共有のための体制を構築した上で、積極的に活動しているか。 大学において研究成果の事業化に向けた取組(プレ・インキュベーション)の支援を受けているか。	個別案件(3点満点)の平均点が2.7点以上
(2)大学発ベンチャーの活動を促進するために、適切なハンズオン支援がなされているか。	個別案件(3点満点)の平均点が2.4点以上
(3)大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。 地域への知の還元、社会貢献等がなされているか。	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上
3. 国立大学における教育研究活動の活性化	目標
事業の実施により、大学の教育研究活動が活性化しているか。	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上
4. イノベーション・エコシステムの構築	目標
(1)大学の周りにイノベーションを創出する環境が構築されているか。	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上
(2)大学の職員や学生がイノベーション活動に参加しているか。	個別案件(3点満点)の平均点が2.4点以上
5. 地域における経済活性化への貢献	目標
地域における民間VC等との連携による経済活性化への貢献が図られているか。	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上



## 個別案件の目標

- 「総支出額<総収入額」を達成するとともに、民間のリスクマネーの投入を受け(2点以上)、上場等のEXITを達成(3点)。
- 出資先の事業活動の進捗を投資後の経過年数に応じて適切に評価し、目標達成に貢献(2点以上)。

1. 事業計画の進捗	3	2	1	0
(1) 事業計画が適切に進捗しているか。 (政策コストを最小化する観点から、出資金を棄損しないことが見込まれるか)。	事業計画が適切に進捗している。 (「総支出額<総収入額」を確保することが見込まれる)			
(2) 出資案件について、民間のリスクマネーが投入されているか。	事業段階に即して民間のリスクマネーが十分に投入されている。	民間のリスクマネーが投入されている。	民間のリスクマネーが投入される見込みがある。	投資事業有限責任組合以外からのマネーが投入されていない。
(3) 出資案件について、民間事業者への譲渡・上場等のEXITが見込まれるか。	上場等のEXITがなされた又はなされる蓋然性が高い。	EXITがなされる可能性について説得的な説明が可能である。	EXITがなされる可能性があまりない。	清算や退出等のEXITがなされた又はなされる蓋然性が高い。
2. 国立大学における技術に関する研究成果の事業化	3	2	1	0
(1) 大学との間で円滑な情報共有のための体制を構築した上で、積極的に活動しているか。 大学において研究成果の事業化に向けた取組(プレ・インキュベーション)の支援を受けているか。	先進的な連携体制を構築している。	必要な連携体制を構築している。	連携体制が十分に構築されていない。	連携体制の構築に遅れが見られる。
(2) 大学発ベンチャーの活動を促進するために、適切なハンズオン支援がなされているか。 【判断指標の例】 ・大学、ベンチャーキャピタルによるハンズオン支援の実施数、デューデリ数	ハンズオン支援の実施状況が顕著である。	ハンズオン支援の実施が一定程度進捗している。	ハンズオン支援が行われているものの、効果が現れていない。	ハンズオン支援が行われていない。
(3) 大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。 地域への知の還元、社会貢献等がなされているか。 【判断指標の例】大学発ベンチャー(事業群)の創出数(分野間のバランス)	新たな社会的価値が創出されている。	新たな社会的価値の創出が見込まれることについて説得的な説明が可能である。	社会的価値の創出が見込まれるものの、新たな社会的価値とは認められない。	新たな社会的価値の創出が見込まれない。
3. 国立大学における教育研究活動の活性化	3	2	1	0
事業の実施により、大学の教育研究活動が活性化しているか。 【判断指標の例】・プログラムに関連する特許件数や特許料収入(対前年度比) ・プログラムに関連する共同/受託研究(事業化に至った研究の割合) ・アントレプレヌール教育の推進	大学における教育研究活動が十分に活性化している。	大学における教育研究活動が一部活性化している。	大学における教育研究活動の活性化が図られている説得的な説明ができない。	大学における教育研究活動の活性化が見込まれない。
4. イノベーション・エコシステムの構築	3	2	1	0
(1) 大学の周りにイノベーションを創出する環境が構築されているか。 【判断指標の例】民間VC・ベンチャー支援団体(TLO等)との連携	大学の周りにイノベーションを創出する環境が醸成されている。	民間VCとの協力がなされるなど、イノベーションを創出する環境の構築について進捗が見られる。	連携が見込まれるものの、イノベーションを創出する環境の構築に至る説得的な説明ができない。	構築することが見込まれない。
(2) 大学の職員や学生がイノベーション活動に参加しているか。 【判断指標の例】本事業への職員や学生の参画数、職員や学生による起業数	事業開始前に比べ大幅に増加している。	事業開始前に比べ一定の増加がみられる。	事業開始前に比べ、増加が見込まれる。	事業開始前と同程度の水準に留まる。
5. 地域における経済活性化への貢献	3	2	1	0
地域における民間VC等との連携による経済活性化への貢献が図られているか。	当該案件が民間VC等と連携することにより、地域経済の活性化に貢献している。	当該案件が民間VC等と連携することにより、地域経済の活性化が図られる説得的な説明が可能である。	当該案件が民間VC等と連携することにより、地域経済の活性化が図られる見込みがある。	地域経済の活性化が図られていない又は図られる見込みがない。

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
<b>1. プログラムのパフォーマンス</b>			
(1)プログラム全体の累積利益	EXITが出た時点で 順次進捗状況を記載	全体で1.0倍超	N
(2)出資案件について、民間のリスクマネーが投入されているか	<p>0点                      目標ライン2.0点 28年9月末: <u>2.7点</u>                      3点</p>	個別案件(3点満点)の 平均点が2.0点以上	A
<b>2. 国立大学における技術に関する研究成果の事業化</b>			
(1)大学との間で円滑な情報共有のための体制を構築した上で、積極的に活動しているか。大学において研究成果の事業化に向けた取組(プレ・インキュベーション)の支援を受けているか	<p>0点                      目標ライン2.7点 28年9月末: <u>2.7点</u>                      3点</p>	個別案件(3点満点)の 平均点が2.7点以上	A
(2)大学発ベンチャーの活動を促進するために、適切なハンズオン支援がなされているか	<p>0点                      目標ライン2.4点 28年9月末: <u>2.7点</u>                      3点</p>	個別案件(3点満点)の 平均点が2.4点以上	A
(3)大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。地域への知の還元、社会貢献等がなされているか。	<p>0点                      目標ライン2.0点 28年9月末: <u>2.8点</u>                      3点</p>	個別案件(3点満点)の 平均点が2.0点以上	A
<b>3. 国立大学における教育研究活動の活性化</b>			
事業の実施により、大学の教育研究活動が活性化しているか	<p>0点                      目標ライン2.0点 28年9月末: <u>2.9点</u>                      3点</p>	個別案件(3点満点)の 平均点が2.0点以上	A



KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
<b>4. イノベーション・エコシステムの構築</b>			
(1)大学の周りにイノベーションを創出する環境が構築されているか	<p>0点 目標ライン2.0点 28年9月末: <b>2.8点</b></p>	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上	A
(2)大学の職員や学生がイノベーション活動に参加しているか	<p>0点 目標ライン2.4点 28年9月末: <b>2.6点</b></p>	個別案件(3点満点)の平均点が2.4点以上	A
<b>5. 地域における民間VC等との連携による経済活性化への貢献</b>			
事業の推進によって、地域全体における経済活性化が図られているか	<p>0点 目標ライン2.0点 28年9月末: <b>2.9点</b></p>	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上	A

個別案件KPIの総括的状況

- ファンド全体のKPI評価については、個別の投資案件のKPI評価の平均となっており、平成28年9月末時点において、「プログラム全体の累積利益」以外の項目については、すべての項目で成果目標を達成している。

※個別の投資案件の評価だけでは官民イノベーションプログラム全体の評価をできないという現在のKPIの課題を踏まえ、今後KPIを見直し予定。

## ○概要

- 平成28年 8月29日:1号投資事業有限責任組合に関する「特定研究成果活用事業計画」(※)の認定  
同年10月 5日:大学から同組合への出資認可。  
現在、同組合組成に向け準備中。
- ファンド規模:230億円超(東京大学から230億円の出資)
- 契約期間:15年間(延長:最大 5年)

※特定研究成果活用支援事業の内容

- ① 東大関連ベンチャーの育成促進と東大を取り巻くベンチャーキャピタルの質・量の充実
- ② 大企業との連携によるベンチャー(カーブアウトベンチャー)の創出
- ③ 東大と他大学・研究機関の連携による豊富なベンチャーシーズ供給体制の構築

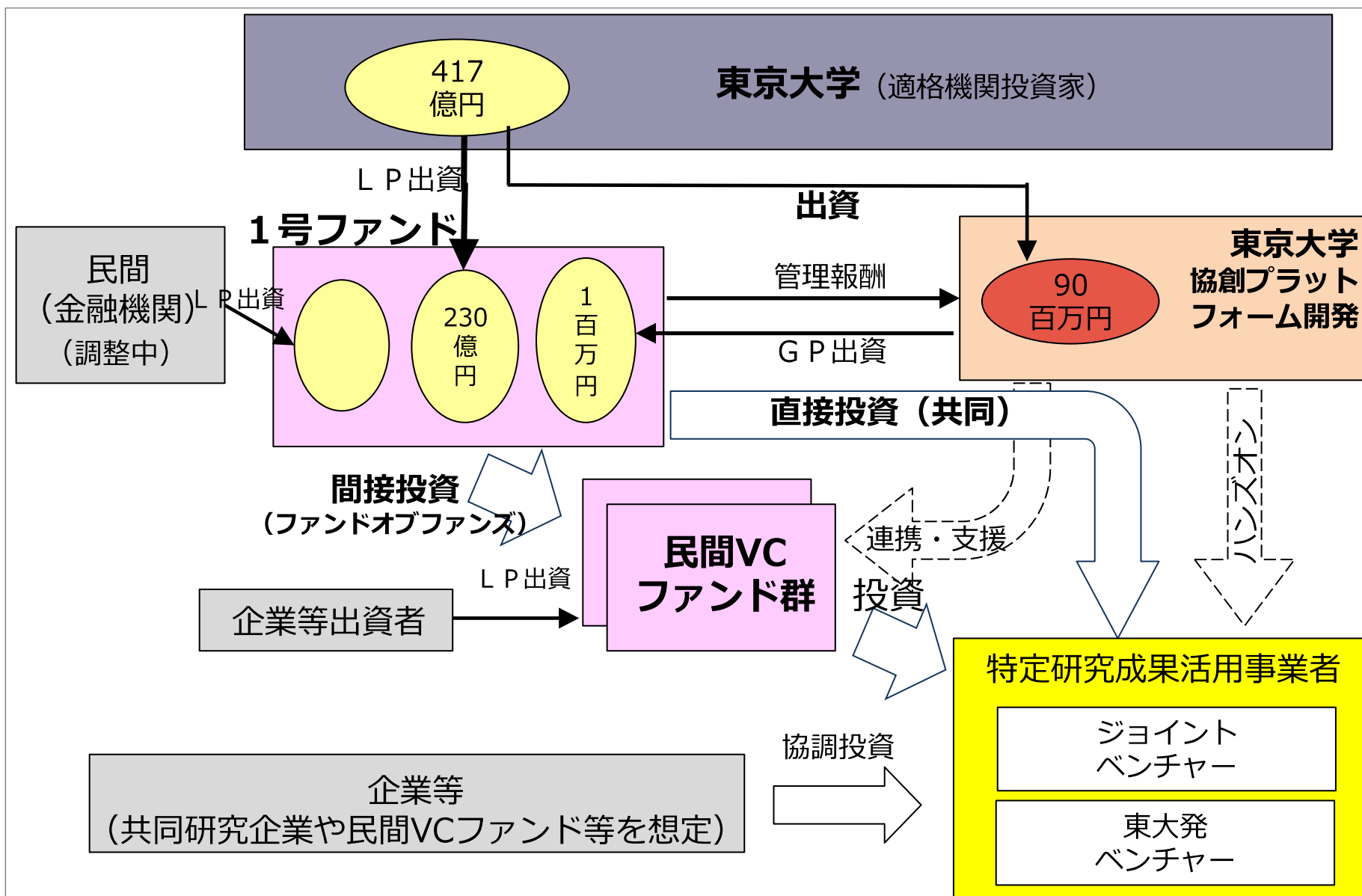
## ○支援内容

上記特定研究成果活用支援事業①を実施すべく、既に育成が進みつつある民間VCと連携を図りつつ、以下の支援を行う。

- (1)アーリー段階を支えるリスクマネーの供給と、質の高いベンチャーキャピタル(キャピタリスト)の育成。  
⇒ファンド(間接)投資(ファンド全体の定期的モニタリング、案件発掘活動のモニタリング、シーズ案件の発掘と良質化等)
- (2)成長の後押しなど、ミドル以降のベンチャーに対する支援  
⇒共同直接投資(成長の壁を乗り越えようとするベンチャーやそれを支援するベンチャーキャピタルの要請に応じ支援)
- (3)質の高いベンチャーシーズの継続的輩出  
⇒案件形成費の捻出(競合代替技術の調査等ベンチャーキャピタル及び大学では支援しきれない分野を支援)

## ○組合投資先の選定状況

- 事業説明会実施: VC49社参加
- LP出資受入に関する提案書: VC30社応募
- 1次選考(書類選考)結果: VC11社と面接。
- 2次選考(面接結果)及び支援投資委員会審議(3回)の結果、**6社を内定**。ファンド投資予算は約60億円。



## ■平成28年度上期投資案件一覧

(株) 海外需要開拓支援機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額 (注)	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	4月7日	訪日外国人旅行者に対応した民泊仲介サービス事業	3億円	京王電鉄など事業会社7社、PE・VC投資会社等	<ul style="list-style-type: none"> <li>民泊仲介サービス提供の先駆的企業である百戦錬磨に対し、海外向けマーケティングや運営サイトの多言語対応等、訪日外国人旅行者のサービス利用拡大に向けた事業拡充を支援</li> </ul>	—	—
2	5月13日	中東における日本の「食」・「小売」の多店舗展開事業	3億円	Cipher Investment L.L.C (中東現地企業)	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地企業とパートナーシップを組み、中東進出に意欲的で、中東の中間所得層や観光客をターゲットにし得る日系外食企業、及び小売企業の多店舗展開事業に共同出資</li> </ul>	—	—
3	9月7日	台湾・中国における日系外食企業向け食材加工事業	3億円	(株)アトム	<ul style="list-style-type: none"> <li>外食事業者の海外展開を支援するため、食材の供給・加工を担う工場(台湾・中国)を整備し、安全・安心な高品質の食材調達・食品加工のプラットフォームを構築</li> </ul>	—	—

(注) 上記3件については、各事業者の要望により、金額非公表

「日本再興戦略2016」、「経済財政運営と改革の基本方針2016」等及び  
「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組

(株)海外需要開拓支援機構

○位置づけ

「日本再興戦略2016」及び「経済財政運営と改革の基本方針2016」等

○「日本再興戦略2016」(平成28年6月2日閣議決定)

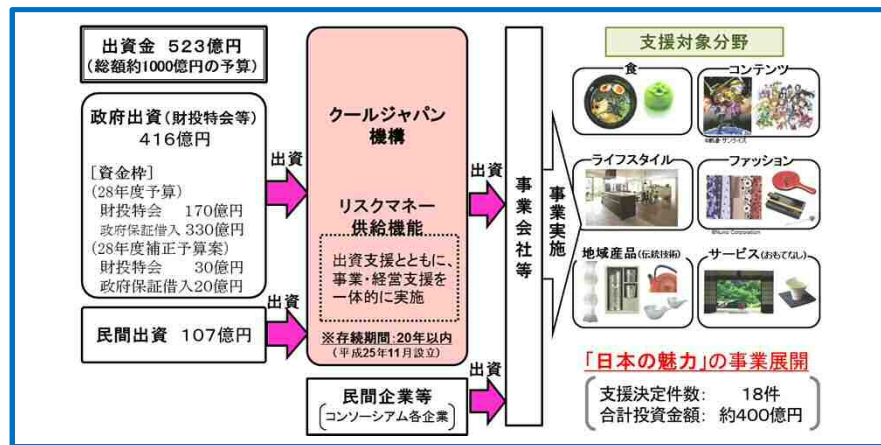
・クールジャパンの推進

昨年12月に設立された「クールジャパン官民連携プラットフォーム」の下で、魅力あるコンテンツと周辺産業が連携した一体的な海外展開を図るため、相乗効果・波及効果の高い具体的な連携案件の組成を推進する。(中略)さらに、これら候補案件の事業化を支援するため、クールジャパン機構による連携案件への出資に向けた事業化アドバイスなど、マッチング支援策の強化を図る。(中略)さらに、クールジャパンを担う人材の育成を推進するとともに、クールジャパン機構による支援を積極的かつ柔軟に展開する。

○「経済財政運営と改革の基本方針2016(平成28年6月2日閣議決定)

・「日本ブランド」の下での戦略的な輸出・観光促進

農林水産品、省エネ・省資源、インフラシステム、医療・健康サービス、美容サービス等分野横断的に、「安全」・「安心」・「高品質」などの評価を「日本ブランド化」するとともに、在外公館等の活用や民間主導による国内拠点構築等を通じ、日本食・日本産酒類、コンテンツ等の輸出や文化の創造・対外発信などクールジャパン戦略を推進し、輸出・観光を促進する。



「未来への投資を実現する経済対策」

○「未来への投資を実現する経済対策」(平成28年8月2日閣議決定)

・クールジャパン戦略の推進

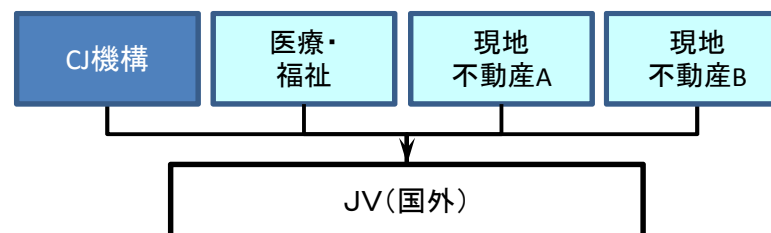
我が国の魅力的なコンテンツ、伝統文化、日本食・日本産酒類等の輸出や文化の創造、対外発信を通じて、クールジャパンの展開を進める。

・クールジャパン機構による介護・ヘルスケアサービス等の海外展開促進

(イメージ)

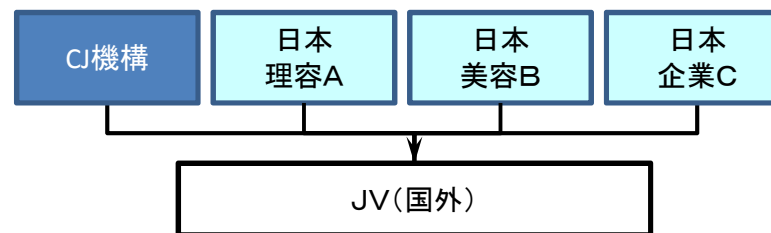
■介護サービス等の強化

①介護サービスのアジア展開



■健康生活サービス等の強化

②理容・美容等の日本のサービスのアジア展開



## ○取組

### ・投資実績の評価(平成28年9月末)

機構への出資額は523億円(財投出資:416億円、民間出資:107億円)であり、平成28年度政府保証枠は330億円(調達実績なし)である。平成25年11月8日の設立以来の累計では支援決定件数は18件、支援決定額は396億円、実投資額は297億円となっている。他方、迅速かつ柔軟な事業支援を実現すべく、現在、機構の体制の強化に取り組んでいる。

機構はこれまで、メディア・コンテンツ、地域産品、日本食分野を主力分野として支援してきた。同分野は日本が特に強みを持つクールジャパン政策の中核であることから、引き続き重点的に支援を実施していく。また、これまでの支援で培われてきた海外展開ノウハウ等を活かし、海外需要開拓につながるインバウンド分野等においても、機構の強みが活きる案件については戦略的に支援を行っていく。(今年に入り、インバウンド分野で2件支援決定)

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

機構は、民間だけではリスクを負いきれず投資に躊躇がある事業(例えば、海外マーケットや規制に関する情報の不足、海外での事業実績の不足等により、民間資金獲得や事業パートナー形成が困難な事業)に対して、民間との協調出資によるリスクマネー供給やハンズオン支援を行っている。案件の増加に伴い、適切なリスク管理が課題であるが、投資事業の事業分野、投資先の国・地域、通貨などの分散化に努めるとともに、定期的にポートフォリオのチェックを行っている。

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

機構はこれまで民間金融機関や事業者に対し、講演や個別面談等を通じて機構の事業内容を積極的に説明し、認知度を高める活動を行っている。平成28年度上期については、業務提携を結んでいる北海道、鳥取県、四国経済連合会等や各地域の経産局、JETRO、地銀等を介して、地元企業・関係企業に対して、機構について説明する機会を設ける等、全国各地で40回程度講演を行っている。なお、支援決定案件についてプレスへの説明を行うなど、各種メディアに対する積極的な説明も継続して行っており、報道を通しての認知度向上にも努めている。

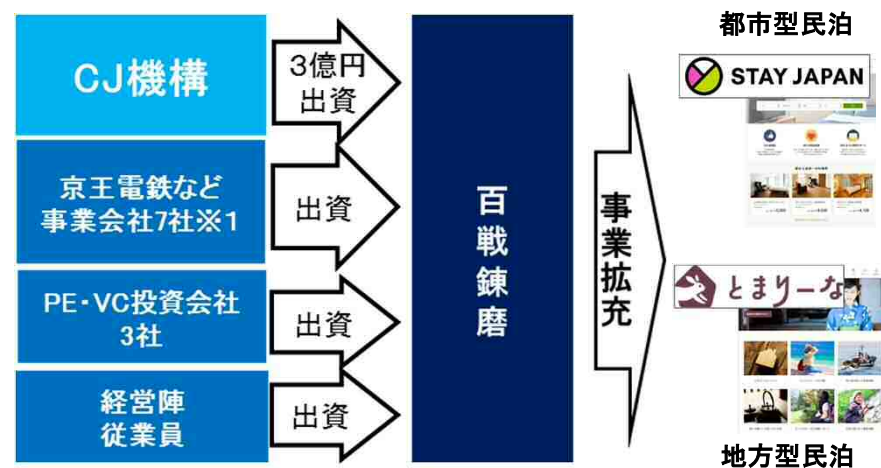


○取組事例

＜事例①：訪日外国人旅行者向け民泊仲介サービス支援＞

- 民泊仲介サービス提供の先駆的企業である百戦錬磨に対し、海外向けマーケティングや運営サイトの多言語対応等、訪日外国人旅行者のサービス利用拡大に向けた事業拡充を支援。
- 法令を遵守した民泊プラットフォームの普及により、居住空間のシェアに慣れ親しんだ外国人の訪日を促進し、新たなインバウンド需要を開拓するとともに、日本の観光産業の革新と国際競争力強化、及び観光を通じた地方創生に貢献。

支援決定日：平成28年4月7日



※1：京王電鉄、ガイアックスなど

＜事例②：中東における日本の食・小売の多店舗展開＞

- 中東は外食市場のポテンシャルも高く、多様な国籍から成る中間所得層が多い一方で、日系外食企業の進出はハラル対応や商習慣・法制度の違い等が障壁となり限定的。
- 現地企業とパートナーシップを組み、中東進出に意欲的で、中東の中間所得層や観光客をターゲットにし得る日系外食企業、及び小売企業の多店舗展開事業に共同出資。
- 市場開拓の先駆けとなる企業の創出、中東地域における、人々の生活に身近な「食」・「小売」の分野でのジャパン・ブランドの浸透を目指す。

支援決定日：平成28年5月13日

【対象国】中東



※1 AED：UAEディルハム

※2 CIPHER Investment L.L.C (アラブ首長国連邦・ドバイ)

※3 CIPHER NIPPON Investment L.L.C (アラブ首長国連邦・ドバイ) を一括してCIPHER NIPPONが担う

出店場所の確保・集客プロモーション・店舗オペレーション・人材採用／育成等

※写真は株式会社ホットランドが展開する“築地銀だこ”と“銀のあん”(クロワッサンたい焼)のイメージです。



## ○方法及び時期

EXITについては、共同投資者への売却、第三者への売却、IPO後に市場での売却を想定している。

EXITに際しては、KPI(収益性、波及効果、民業補完)の達成状況や、EXIT後の事業を通じた政策的意義が継続することを確認しながら、売却タイミング、売却先、売却額の妥当性について総合的に検討、評価し、EXITを決定する。一方、事業の見通しがなく、元本回収が困難と予見される場合には、損失最小化の観点から、支援対象事業者とも相談の上、処分を決定する。

## ○競争的状況の確保

EXITの形態は、基本的に共同投資を実施した事業者主導での買取・償還が主たる選択肢となるが、事業の安定性や他企業とのシナジーの可能性といった投資案件の性質等に応じて、第三者への売却やIPO後の市場での売却など、それ以外の選択肢も柔軟に検討している。EXITの決定については、公正なプロセスを実現するため、決定の過程において社外取締役、監査役が中立的な見地で監視、牽制する仕組みを導入している。加えて、EXIT先と機構職員、あるいは海外需要開拓委員の利害関係を確認し、利益相反を防止する仕組みを構築している。

### <方法及び時期>

#### ○EXITの方法

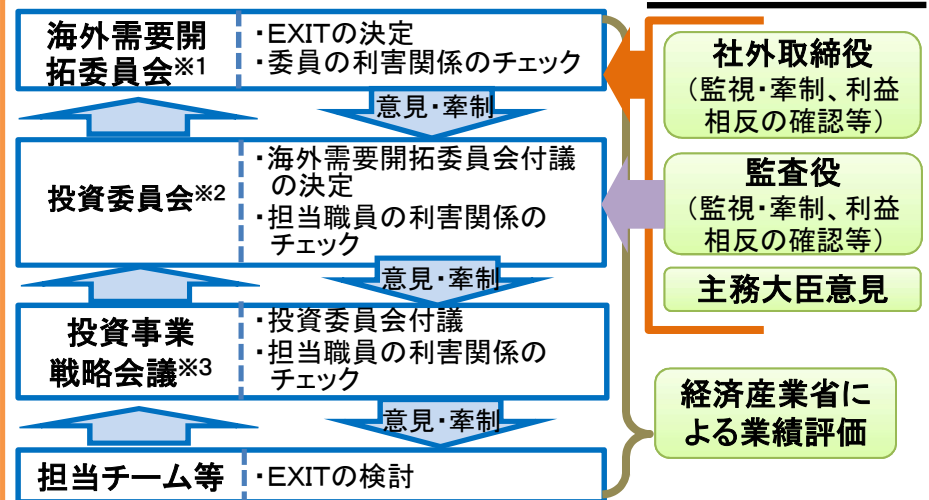
- ✓ 共同投資を実施した事業者主導での買取・償還
- ✓ 第三者への売却
- ✓ IPO後の市場での売却

#### ○EXITの時期(以下の状況を踏まえ決定)

- ✓ KPI(収益性、波及効果、民業補完)の達成状況
- ✓ EXIT後に事業を通じた政策的意義が継続する見通し

※ 事業の見通しがなく、元本回収が困難と予見される場合には、損失最小化の観点から、株主間契約等に基づき、早急に対応を決定

### <競争的状況の確保> 外部等の監視・牽制等



※1 会長、社長、社外取締役5名及び監査役1名  
 ※2 会長、社長、CIO(専務取締役)、執行役員4名、監査役、MD1名  
 ※3 社長、CIO(専務取締役)、執行役員4名、統括部長2名、MD1名

28年度上期におけるモニタリングの対象件数は18件である。投資チームの各プロジェクト担当からモニタリング会議構成員に投資先情報の月次報告を行うとともに、四半期毎を基礎に投資先管理を行う。海外需要開拓委員会では社外取締役・監査役、投資管理委員会では監査役による監視・牽制、利益相反の確認等を行うとともに、会計監査法人による会計監査、経済産業省による業績評価を受ける。

投資案件の増加に応じて投資管理の人員を強化。投資管理の重要性を踏まえ、効率的な投資管理を実施する。

## <投資先管理体制>

平成28年度上期  
管理対象件数 18件  
海外需要開拓委員会

18件

- ・構成: 海外需要開拓委員7名(うち社外取締役5名※1)、監査役
- ・開催頻度: 原則、毎月開催(モニタリングの議事は四半期毎)
- ・備考: ■ 投資案件の全体について、事業及びポートフォリオの状況について報告を受け、現状を総括。  
■ 必要に応じ、追加投資やEXITに関わる、投資先への支援策等の重要事項について審議。

投資管理委員会

18件

- ・構成: 会長、社長(議長)、CIO、専務執行役員(2)、執行役員(2)、監査役※2、投資管理部長(事務局)
- ・開催頻度: 四半期毎
- ・備考: ■ モニタリング会議の審議を踏まえ、投資チームと独立した投資管理の立場から、①事業の進捗状況(必要に応じ投資価値を評価(含評価損の判定))、②KPIの進捗状況及び③投資のポートフォリオの状況について、評価を総括。必要に応じ、追加対策を決定。

モニタリング会議

18件

- ・構成: 社長(議長)、CIO、専務執行役員(2)、執行役員(2)、MD(1)、投資管理部長(事務局)
- ・開催頻度: 四半期毎を基礎に必要に応じ開催
- ・備考: ■ 月次モニタリングの結果を踏まえ、投資案件の全体について、投資チームより、①事業の進捗状況、②KPIの進捗状況、③投資案件の形成するポートフォリオの現状について報告を受け、支援決定時の事業計画からの乖離及びその理由等について確認。  
■ 注意すべき事項について、広く課題を共有し、対応の必要性について議論。

投資チーム  
情報・牽制  
投資管理部門

18件 (月次モニタリング)

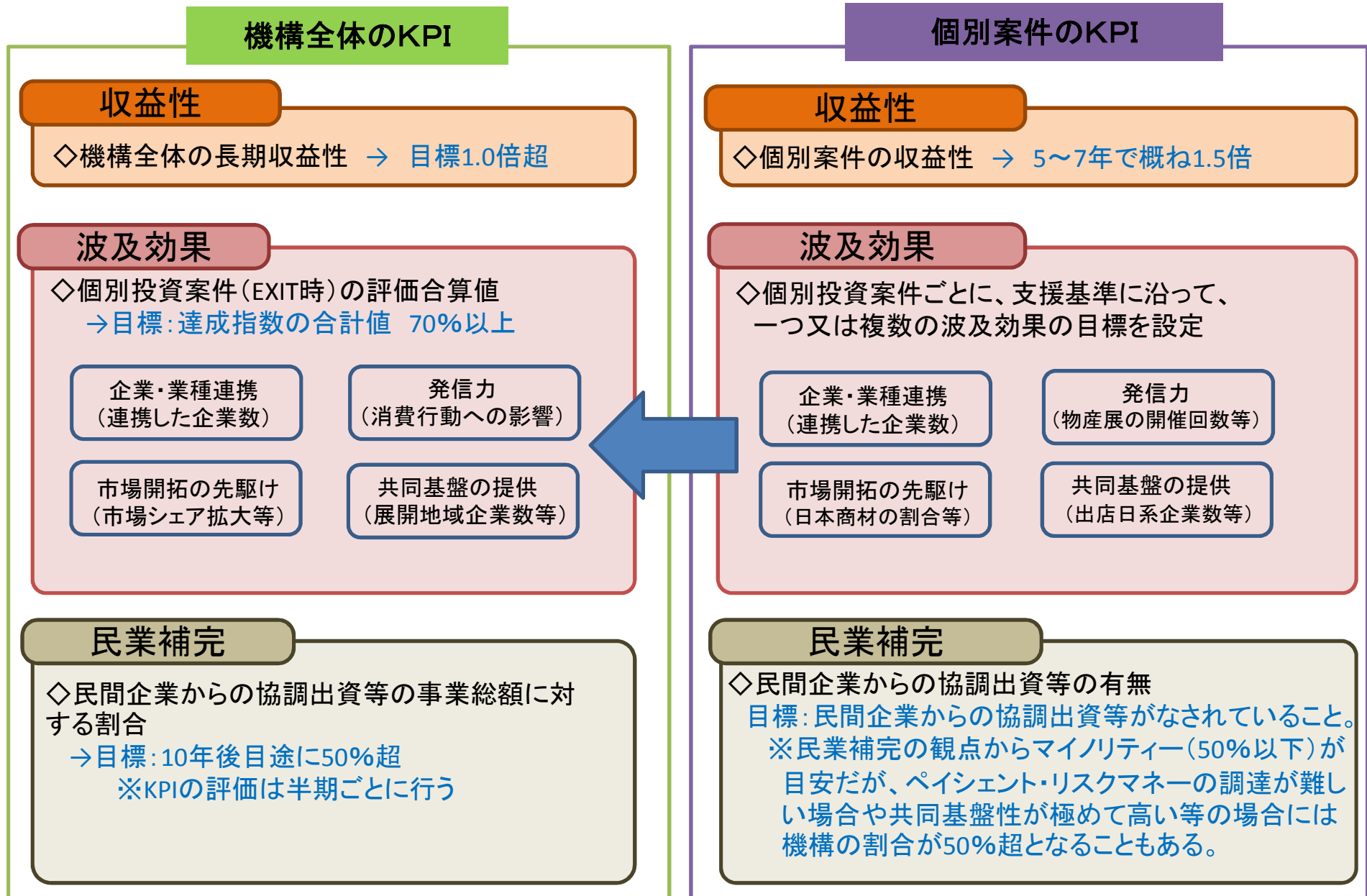
投資先

- ・構成: 各プロジェクト毎に、マネージングディレクターを筆頭に2~3名のチームを構成
- ・備考: ■ 各プロジェクト、月次で継続的に投資管理部、モニタリング会議構成員に投資先情報を共有。  
■ ポートフォリオの状況についても、投資管理部、モニタリング会議構成員との間で情報共有。

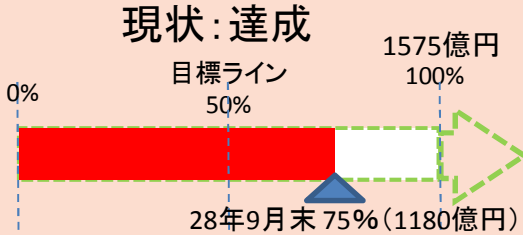
海外需要開拓委員会又は投資管理委員会での議論を踏まえ、経営支援、モニタリングを実施。

※1 社外取締役5名(檜田 松瑩 三井物産(株)顧問、川村 雄介(株)大和総研副理事長、高須 武男 元(株)バンダイナムコホールディングス取締役会長、林 いづみ 桜坂法律事務所/弁護士、村岡 隆史(株)経営共創基盤パートナー/取締役MD) ※2 監査役(木下 俊男 日本公認会計士協会理事)

# (株)海外需要開拓支援機構のKPIについて



(注) 個別案件のKPIに係る目標に照らしての個々の案件の進捗・達成状況については非公表。

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分								
1 <b>収益性</b> 機構全体の長期収益性	現在までに計18件の案件を公表しており、 <b>全体として1.0倍超の長期収益を目指している。</b> 引き続き、成果目標を達成できるよう、今後の進捗状況についてフォローしていく。	1.0倍超	N								
2 <b>波及効果</b> 個別投資案件(EXIT時)の評価合算値 (※個別投資案件ごとに、支援基準に沿って、一つまたは複数の波及効果の目標を設定。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。)	現在までに公表している計18件の案件について、 <b>それぞれ2~3項目の波及効果の目標を具体的に設定。</b> 引き続き、成果目標を達成できるよう、今後の進捗状況についてフォローしていく。 <table border="1" data-bbox="824 619 1570 935"> <tr> <td>企業・業種連携</td> <td>日本商材の仕入れ先企業数 地域名品取扱い数</td> </tr> <tr> <td>発信力</td> <td>日本関連イベント・催事回数 地方発の映像コンテンツの取扱い数</td> </tr> <tr> <td>市場開拓の先駆け</td> <td>日本商材・サービスの売上割合 日本からの輸出品目数</td> </tr> <tr> <td>共同基盤の提供</td> <td>日系企業出店数・割合</td> </tr> </table>	企業・業種連携	日本商材の仕入れ先企業数 地域名品取扱い数	発信力	日本関連イベント・催事回数 地方発の映像コンテンツの取扱い数	市場開拓の先駆け	日本商材・サービスの売上割合 日本からの輸出品目数	共同基盤の提供	日系企業出店数・割合	達成指数の合計値 70%以上	N
企業・業種連携	日本商材の仕入れ先企業数 地域名品取扱い数										
発信力	日本関連イベント・催事回数 地方発の映像コンテンツの取扱い数										
市場開拓の先駆け	日本商材・サービスの売上割合 日本からの輸出品目数										
共同基盤の提供	日系企業出店数・割合										
3 <b>民業補完</b> 民間企業からの協調出資等の事業総額に対する割合	現状:達成  <p>0% 50% 100% 目標ライン 1575億円 28年9月末 75% (1180億円)</p>	10年後目途に 50%超 ※KPIの評価は半期ごとに行う	A								

個別案件KPIの総括的状況

収益性、波及効果のKPIについては、個別案件のほとんどが、まだ事業が始まっていない、あるいは始まったばかりであり、評価は今後実施。民業補完のKPIについては、全ての案件で民間からの協調出資があり、目標を達成している。

## ■平成28年度上期投資案件一覧

## 耐震・環境不動産形成促進事業

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額(注1)	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	7月20日	AIPヘルスケア ジャパン合同会社 1号案件	3億円	AIPヘルスケア ジャパン合同会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京都内に一定の環境性能を有する高齢者施設を開発し、運用を行う。</li> </ul>	—	—

(注1) 民間出資額は、民間事業者との間で守秘義務があるため非開示。



「日本再興戦略2016」、「経済財政運営と改革の基本方針2016」等及び  
「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組

耐震・環境不動産形成促進事業

○位置づけ

「日本再興戦略2016」及び「経済財政運営と改革の基本方針2016」

○「日本再興戦略2016」(平成28年6月2日閣議決定)

不動産について流動化を通じた有効活用を図るため、今後ニーズの増加が見込まれる観光や介護等の分野における不動産の供給を促進するとともに、クラウドファンディング等の小口資金による空き家・空き店舗の再生、寄付等された遊休不動産の管理・活用、鑑定評価を含む不動産情報の充実等に必要な法改正等を一体的に行い、2020年頃までにリート等の資産総額を約30兆円に倍増することを目指す。

○「経済財政運営と改革の基本方針2016」(平成28年6月2日閣議決定)

不動産ストックのフロー化による投資の促進、地域経済の好循環を図るため、リート市場の機能強化、成長分野への不動産供給の促進、小口投資を活用した空き家等の再生、寄付等された遊休不動産の管理・活用を行う

「日本再興戦略2016」  
具体的施策

I 新たな有望成長市場の創出、ローカルアベノミクスの深化等

都市の競争力の向上と産業インフラ機能強化

＜新たに講ずべき具体的施策＞  
都市の競争力の向上

「経済財政運営と改革の基本方針2016」

第2章  
成長と分配の好循環の実現

3. 個人消費の喚起

(3) **ストックを活用した消費・投資喚起**

「未来への投資を実現する経済対策」

○「未来への投資を実現する経済対策」(平成28年8月2日閣議決定)

・昨年末の「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策」において、保育については平成29年度までの受け皿整備拡大量を50万人に上積みすること、2020年代初頭までに介護の受け皿を50万人分以上へ拡大することを決定した。このための必要な予算措置を平成28年度補正予算に加えて、平成29年度当初予算に計上し、かつ、継続して実施する。

- ・旅館・ホテルの建設の促進
- ・住宅・建築物の耐震化の促進

「未来への投資を実現する経済対策」

第2章 取り組む施策

I. 一億総活躍社会の実現の加速

(1) 子育て・介護の環境整備 ① **保育・介護の受け皿整備**

第3章 各項目の主な具体的措置

II. 21世紀型インフラ整備

(1) 外国人観光客4000万人時代に向けたインフラ整備  
・ **旅館・ホテルの建設の促進**

III. 熊本地震や東日本大震災からの復興や安全・安心、防災対応の強化

(3) 災害対応の強化・老朽化対策  
・ **住宅・建築物の耐震化の促進**

## ○取組

### ・投資実績の評価(平成28年9月末)

本事業への受入額は300億円(一般会計補助:300億円)である。他方、平成25年3月29日の事業開始以来の累計では支援決定件数は7件、支援決定額は86億円、実投融資額は66億円となっている。

これまで三大都市圏を中心に、耐震・環境性能を有する良質な不動産の形成の促進に着実に取り組んできたところ、554億円の民間投融資を誘発している。引き続きKPIとする1,000億円を目指して案件形成に取り組む必要がある。

今後は、地方のホテル、旅館やヘルスケア施設等の改修等にも活用されるよう、地方における案件形成が課題であり、平成28年1月に事業実施要領を改正し、地方における事業の活用に向けた事業要件の見直しを実施したところ。引き続き、周知活動を積極的に展開するとともに、支援決定に向けファンド・マネージャーとの協議を緊密に行っていく。

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

本事業は、民間企業だけでは十分にリスクを負うことができない老朽・低未利用不動産等の建替え・改修等を行い、高い耐震・環境性能を有するものとする事業に出資し、民間からの資金を呼び込むことを目的としている。これまでもそのような案件の発掘に取り組んできた結果、国費に対する民間投資の割合が1:6.4となっており、KPIとする1:3.0を大幅に上回っている。引き続き、民間のみで取ることの難しいリスクを取ることで、民間資金の呼び水効果を発揮すべく案件発掘に取り組む。

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

本事業においては、全国184の地域金融機関等とパートナー協定を締結し、相互の情報交換やノウハウの提供を行うとともに、本事業に係る地域相談窓口を全国13か所に設置し、不動産事業者等に対して、情報提供等を行っている。

平成28年度上期は事業要件の見直しを契機に、パートナー協定金融機関、ホテル・旅館・ヘルスケア等の関係事業者・団体、地方公共団体及び地方の不動産事業者等への事業要件の見直しの周知活動に注力して取り組んだところ。引き続き、事業要件の見直しを契機に今後活用が見込まれる事業者等への事業の周知活動を積極的に展開する。

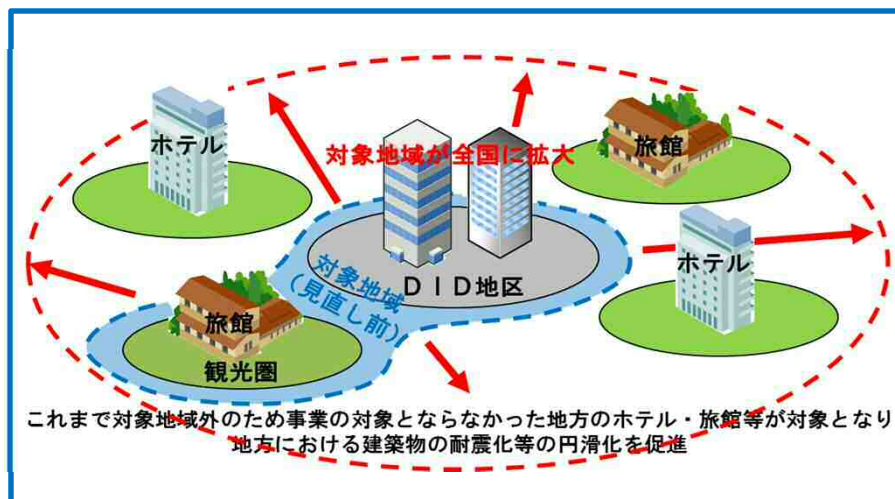


○取組事例

＜活動：地方における取組の強化＞

従来から全国184の地域金融機関等とパートナー協定を締結。また、地域相談窓口を全国13か所に設置し、情報提供等を実施。地方における建築物の耐震化等を円滑に進めるため、平成28年1月に事業実施要領を改正したことを踏まえ、地方への周知活動を改めて積極的に展開。

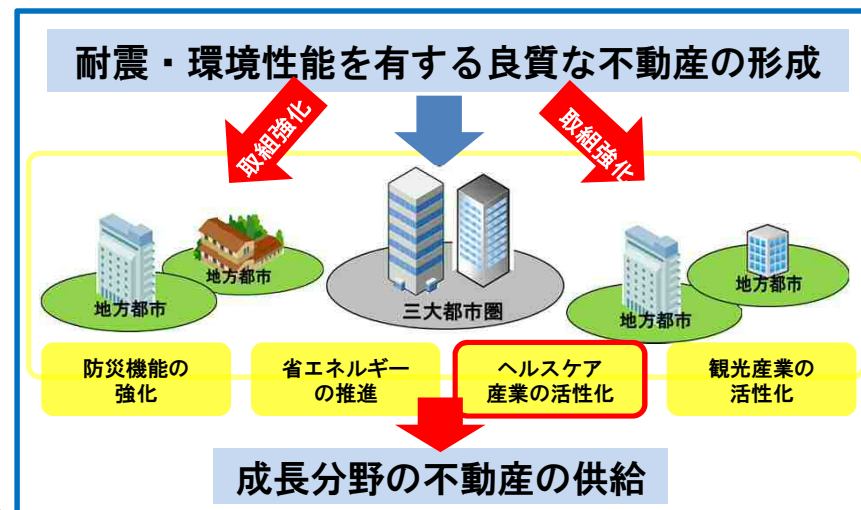
事業ニーズが高いと思われる主要地方銀行等のキーパーソンと面談の上、地域要件の撤廃や地方での要件の特例に関する周知活動を徹底、地方での事業化検討を支援。



＜事例：ヘルスケア施設の開発支援＞

本事業は、民間の資金やノウハウを活用して、耐震・環境性能を有する良質な不動産の形成を促進し、地域の再生・活性化に資するまちづくり等を推進するもの。

これまでもサービス付き高齢者向け住宅の環境改修など、成長分野の不動産供給促進に貢献。平成28年度上期では、一定の環境性能を有する高齢者向け住宅の開発案件への出資を実行しており、今後も成長分野への投資を加速させる予定。



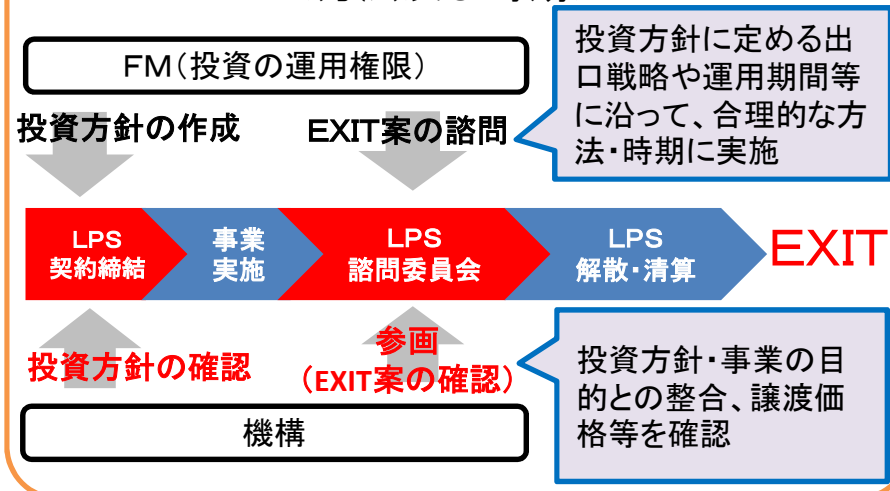
## ○方法及び時期

個別のLPS契約においてLPSの投資方針として、出口戦略や運用期間等を定めることとされており、FMはその内容を踏まえ、合理的な方法・時期にEXIT案を提案する。機構はLPS諮問委員会に参画し、FMが諮問するEXIT案が投資方針に合致し、また、本事業の目的に照らして適正なものであることを確認する。

## ○競争的状況の確保

LPSの投資方針において具体的な売却先は予め決定しておらず、投資方針に定める出口戦略等に沿って、複数の買主候補者から情報収集する等の合理的な方法により、最も経済的な売却先を選定することとしている。また、EXITに当たっては、利益相反を防止するため、FM選定ガイドライン、投資ガイドライン、LPS契約において利益相反に関する規定を設け、透明性を確保するとともに、機構はLPS諮問委員会において、これらの規定に沿った運用が行われているかを確認している。

### <方法及び時期>



### <競争的状況の確保>

#### FM選定ガイドライン

FMを選定する際に、利益相反取引、利害関係人取引への対応が適切であることを確認する

#### 投資ガイドライン

利害関係人取引の場合の対応を規定し、投資方針はこれを踏まえた出口戦略等を定めている

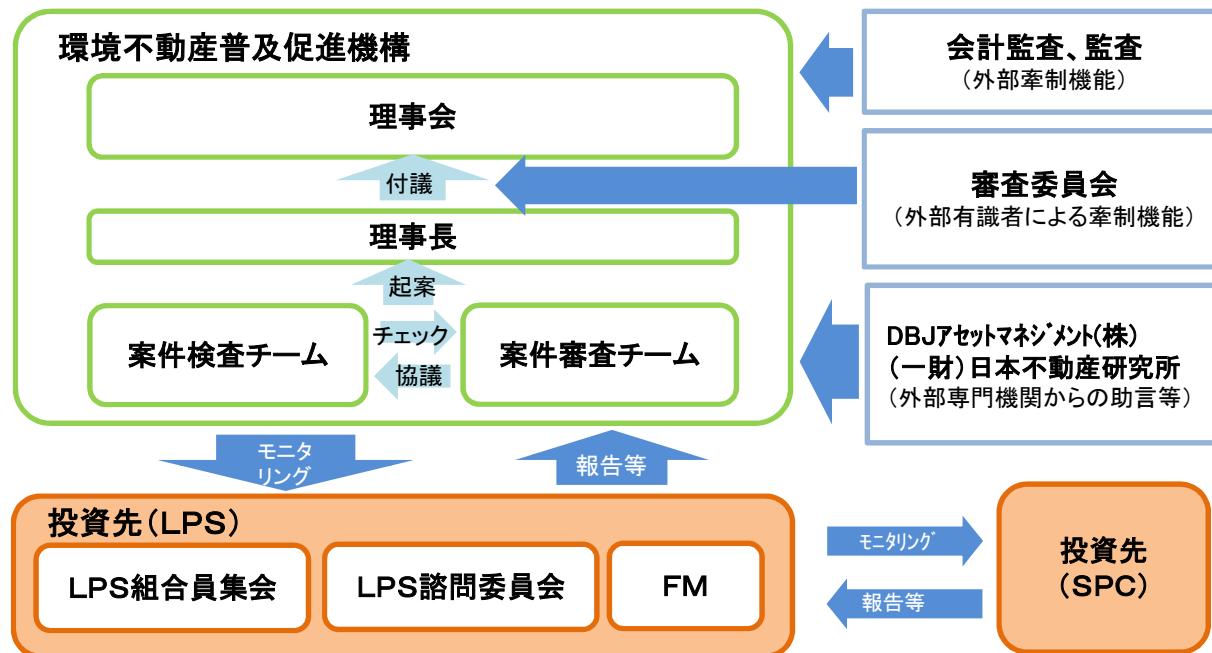
#### LPS契約

GP・LPの利益相反に関する行為の制限等を規定している

機構は、投資先SPCの財務情報や運営状況等について、FMがLPS契約に基づき行う投資先SPCの管理・モニタリング結果に係る、LPS組合員集会における報告を通じて把握し、また、重要事項についてはLPS諮問委員会への参画を通じて関与している。

機構はこれらの情報に基づいて適切な投資先管理を行うために、機構内の案件審査チームにおいて投資先であるLPSの運営状況の管理を行い、案件検査チームがその内容の適正性をチェックしている。また、管理体制の確保のため、必要に応じて外部専門機関から専門的助言等を受けるとともに、重要事項については審査委員会の審議を経て理事会で決議する体制を構築している。

## <投資先管理体制>



- 理事会
  - ・年2回の定期開催に加え、必要に応じて適宜開催
  - ・理事10名、うち常勤理事2名、社外理事8名、(常勤理事に不動産投資実務経験者が含まれており、社外理事にも金融機関勤務者が含まれている)
  - 【対象LPS数:6件】
- 審査委員会
  - ・年1回の定期開催に加え、案件審査等の必要に応じて適宜開催
  - ・大学教授、弁護士、会計士、不動産鑑定士等、8名で構成
  - 【対象LPS数:6件】
- 案件審査チーム
  - ・常勤理事(常勤)、企画部(3名)
- 案件検査チーム
  - ・専務理事(常勤)、総務部(3名)
  - 【対象LPS数:6件】

# 耐震・環境不動産形成促進事業のKPIについて

## 概要

○耐震・環境不動産形成促進事業のKPIについては、①収益性の評価指標、②政策的観点からの評価指標とし、地方への貢献及び人材育成の観点にも留意した評価指標とする。

## 収益性の評価指標

## 事業全体のKPI

最終的な出口目標として、投入した国費に対する回収額の比は1.0倍超。

## 政策的観点からの評価指標

【民業補完: リスクマネーの呼び水効果】

○概ね10年間で1,000億円の民間投資を喚起。 ○国費対民間投資=1:3.0

【地方への貢献及び人材育成】

○事業全体における地方物件の割合が2割以上 ○地方における事業化を促進するための取組を項目毎に評価

項目	目標
パートナー協定の締結	各都道府県において少なくとも1つ以上の地域金融機関等と締結
地域相談窓口の開設	10以上のブロックにおいて開設
本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等の実施	10か所以上で実施
本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等を三大都市圏以外で実施	5か所以上で実施
三大都市圏以外の地域からの問い合わせへの対応及び情報提供を実施	50件以上実施
選定したFMを三大都市圏以外の地域の事業者やパートナー協定締結金融機関等へ紹介	2件以上実施

## 個別案件のKPI

### 収益性の評価指標

個別案件毎のリスクに応じ、投入した国費に対する回収額の比を設定(1.0倍超を前提とする。)

### 政策的観点からの評価指標

【民業補完: リスクマネーの呼び水効果】  
○国費対民間投資=1:3.0

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1 投入した国費に対する回収額の比	現時点では投資回収が終了した事業はない。なお、個別事業の回収額が特定しないよう配慮して、複数の事業が終了した時点で開示することを考えている。	平成34年3月末 国費に対する回収額 の比が1.0倍超	N
2 喚起された民間投資額	28年9月末で達成すべき目標: 450億円以上 目標ライン 0% 45% 100% 28年9月末 554億円(7件)	平成34年3月末 1,000億円の 民間投資を喚起	A
3 国費に対する民間投資の割合	目標: 1:3.0 28年9月末 1:6.4 国 民間	平成34年3月末 国費対民間投資＝ 1:3.0	A
4 事業全体における地方物件の割合	目標ライン 0% 20% 100% 28年9月末 実績なし (事業全体7件 地方物件0件)	平成34年3月末 2割以上	B
5 パートナー協定の締結	目標ライン 0% 50% 100% 28年9月末時点: 47都道府県において締結	各都道府県において 少なくとも1つ以上の 地域金融機関等と パートナー協定を締 結しているか	A
6 地域相談窓口の開設	目標ライン 0% 50% 100% 28年9月末時点: 10ブロックにおいて開設	10以上のブロックに おいて開設	A

※支援決定(投資実行済又は投資実行をコミットした案件)ベース



KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
7 本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等の実施	<p>28年9月末時点: 11か所で実施</p>	10か所以上で実施	A
8 本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等を三大都市圏以外で実施	<p>28年9月末時点: 5か所で実施</p>	5か所以上で実施	A
9 三大都市圏以外の地域からの問い合わせへの対応及び情報提供を実施	<p>28年9月末時点: 70件実施</p>	50件以上実施	A
10 選定したファンド・マネージャーを三大都市圏以外の地域の事業者やパートナー協定締結金融機関等へ紹介	<p>28年9月末: 2件実施</p>	2件以上実施	A

個別案件KPIの総括的状況

個別案件のKPIは、①収益性の評価指標、②政策的観点からの評価指標の項目を設定しており、総括的な達成状況は以下のとおりとなっている。

①収益性の評価指標については、個別案件毎のリスクに応じ、投入した国費に対する回収額の比を設定(1.0倍超を前提とする。)することとしているが、個別案件の投資回収後でなければ評価できず、平成28年9月末時点において、投資回収案件はない。

②政策的観点からの評価指標については、国費対民間投資=1:3.0をKPIと設定し、平成28年9月末時点の出資案件7件においては、1:3.8~9.3の範囲にあり、全ての出資案件でKPIを上回っている。

## ■平成28年度上期投資案件一覧

## 特定投資業務

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額 (※)	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出資 者の関係案件
1	4月20日	Aero Edge(株)	非公表	菊地歯車(株)	・菊地歯車(株)が新たに海外の大手航空機用エンジンメーカーに部品を供給するため設立した新会社に優先株出資。	—	—
2	6月14日	JFEホールディングス(株)	非公表	非公表	・コークス炉の更新を通じた生産性向上等の取り組みについて、複数の金融機関と共同で組成した劣後特約付融資によりサポート。	—	—
3	8月24日	DMG森精機(株)	非公表	非公表	・高付加価値製品の開発推進等を目的とした欧州企業の株式取得を劣後債取得により支援。	—	—
4	9月8日	ソフトバンクグループ(株)	非公表	非公表	・英・ARMホールディングスを買収し、通信事業の競争力強化を目指す取組を劣後債の取得により支援。	—	—
5	9月26日	大和鋼管工業(株)	非公表	大和鋼管工業(株)	・米・エンジニアリング会社の発行済株式の一部を、SPCを通じて大和鋼管工業(株)と共同取得。	—	—

(※)顧客情報保護の観点から、個別案件の情報については、顧客からの事前了解の得られた範囲内で公開している。



## ■平成28年度上期投資案件一覧【共同ファンド案件】

## 特定投資業務

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額 (※)	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出資 者の関係案件
1	8月29日	マーキュリア日本産業 支援投資事業有限責 任組合	非公表	三井住友信託銀行(株) (株)マーキュリア インベストメント	地域中堅企業等の海外展開等を通じた新事業開拓に向けた取り組みを支援するファンドに対し、民間金融機関等と共同投資。	—	—

(※)顧客情報保護の観点から、個別案件の情報については、顧客からの事前了解の得られた範囲内で公開している。

## ■平成28年度上期投資案件一覧【共同ファンドからの個別支援案件】 特定投資業務

	支援決定日	案件名	共同ファンド名	共同ファンド出資者名	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	4月6日	A社	東海地域中核産業支援投資事業有限責任組合	(株)十六銀行	A社に対し、新規事業に対する成長投資資金を優先株式にて支援。	—	—
2	7月25日	(株)鈴木栄光堂	東海地域中核産業支援投資事業有限責任組合	(株)十六銀行	当社による販路拡大を目的としたM&Aを、優先株式取得により支援。	—	—
3	7月27日	(株)せとうちクルーズ	せとうち観光活性化投資事業有限責任組合	(株)中国銀行 (株)広島銀行 CJ機構 他	当社が宿泊型クルーズ船事業を開始するにあたって実施するクルーズ船新造投資を、メザニンファイナンスにより支援。	○	—
4	8月8日	丸三産業(株)	伊予成長支援投資事業有限責任組合	(株)伊予銀行	当社が行う、輸出拡大に向けた成長投資を劣後ローンにて支援。	—	—
5	8月9日	B社	伊予成長支援投資事業有限責任組合	(株)伊予銀行	B社が行う工場増強投資を劣後ローンにて支援。	—	—

(※)顧客情報保護の観点から、個別案件の情報については、顧客からの事前了解の得られた範囲内で公開している。

○位置づけ

「日本再興戦略2016」及び「経済財政運営と改革の基本方針2016」

○「日本再興戦略2016」

Ⅱ 生産性革命を実現する規制・制度改革

2-2. 活力ある金融・資本市場の実現

1) 成長資金の供給に資するポートフォリオ・リバランスの促進と市場環境の整備等

⑦ 官民ファンド等による成長資金の供給

官民ファンド、政府系金融機関に求められる、補完性の原則、外部性の原則に留意しつつも、依然として成長資金供給に対する呼び水効果の発揮が強く求められている現状に鑑み、更なる機能発揮に向けた取組を検討する。

○「経済財政運営と改革の基本方針2016」

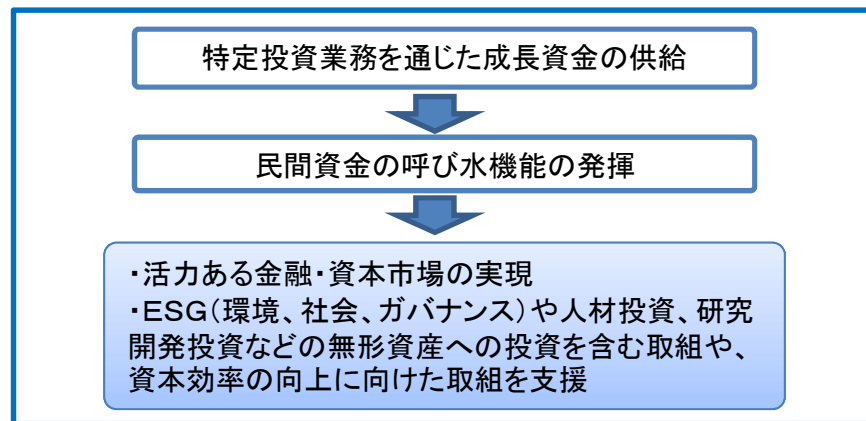
第2章 成長と分配の好循環の実現

2. 成長戦略の加速等

(1) 生産性革命に向けた取組の加速

④ 企業の成長力・収益力の強化と活用

民間からの成長資金の供給を促すため、官民ファンド、政府系金融機関を積極的に活用する。さらに、現下の低金利環境を活かし必要な投資を進める道筋を検討する。



「まち・ひと・しごと創生基本方針2016」

○「まち・ひと・しごと創生基本方針2016」

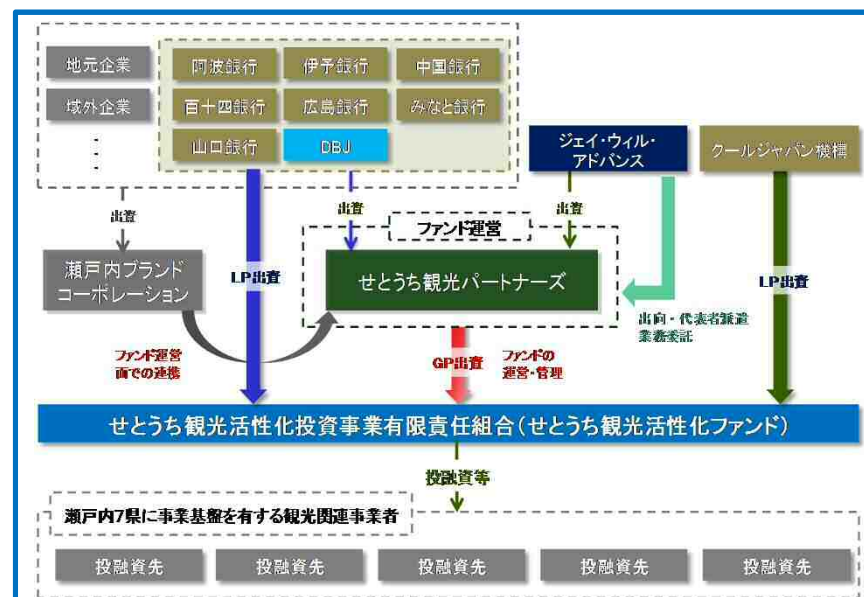
Ⅲ. 各分野の政策の推進

1. 地方にしごとをつくり、安心して働けるようにする

ーローカル・アベノミクスの実現ー

① 地方と世界をつなぐローカル・ブランディング

日本政策投資銀行、地域経済活性化支援機構や地域金融機関等が展開している観光活性化ファンド等による、日本版DMOや地域商社と連携したプロジェクトに対する更なる投資を促進するとともに、TID等の自主財源創出の手法について、更に検討を深める。



## ○取組

### ・投資実績の評価

特定投資業務の累計事業規模2,300億円(政府出資:1,150億円、民間出資((株)日本政策投資銀行の自己資金):1,150億円)に対し、平成28年9月末の支援決定件数は25件、支援決定額は1,652億円、実投融資額は1,183億円となっており、相応のリスクマネー供給がなされているものと評価できる。

今後については、経済対策等において地方創生の推進が掲げられていることを踏まえ、より一層地域における協働案件の発掘に注力し、地域向けの成長資金供給の拡大を目指すことが必要であり、地域金融機関等と設立した共同ファンドの仕組みを利用すること等によって地域金融機関等の顧客基盤も活かしながら、地域における成長資金供給に努める方針である。

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

特定投資業務については、民間金融機関等との協働による成長資金の供給によって、メザニン・ファイナンスやエクイティ等の成長資金に係る市場の発展に資することを目的としている。28年度上期においても、プロジェクトの初期段階等事業キャッシュフローが不透明な中で業界知見を活かしたリスクマネー供給や長期資金の提供等を積極的に実施。引き続き、民間資金の呼び水効果を発揮できる案件に取り組むこととしている。

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

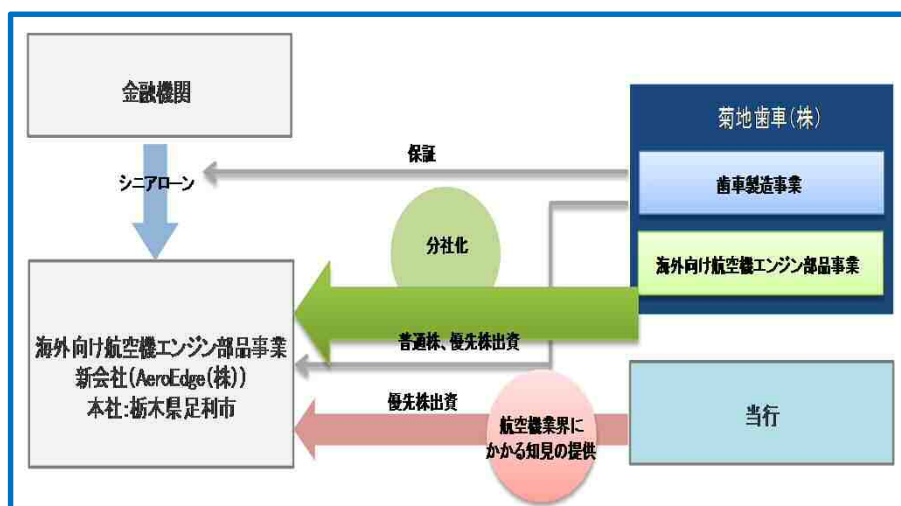
特定投資業務は新たに組織を立ち上げたものではなく、日本政策投資銀行の中にある資金枠であることから、他の民間金融機関や日本政策投資銀行の既存の顧客基盤の中ではすでに一定の認知度がある。

今後については、地域金融機関等との共同ファンドの枠組みを活用しながら、特に地域において従前取引関係の薄い事業者等への認知度を高めていく方針である。

○取組事例

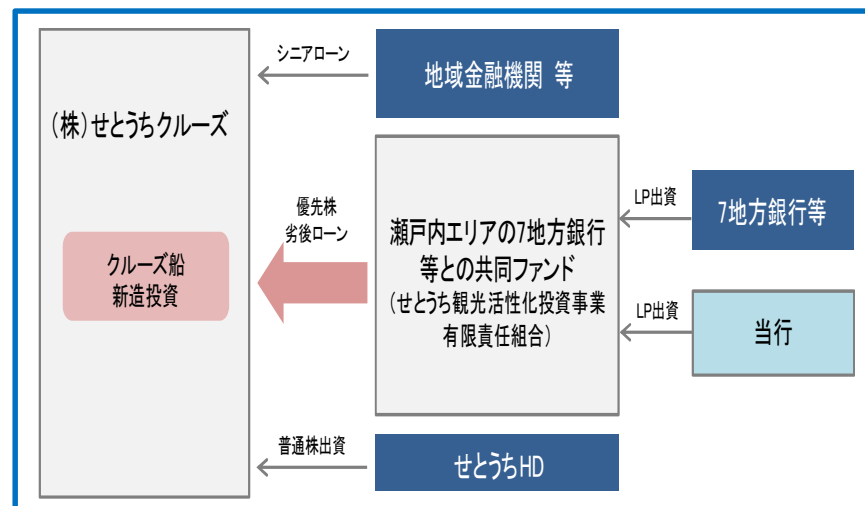
＜事例①：菊地歯車の航空機エンジン部品事業切り出し＞

- 栃木県足利市の中堅歯車メーカーである菊地歯車(株)(以下、当社)が、新規事業たる航空機エンジン部品事業(以下、対象事業)へ本格的に進出するにあたり、同事業を分社化し、外部資金を活用しつつ、需要拡大が見込まれる同事業への投資を拡大し、もって海外大手エンジン製造メーカーとの取引拡大を目指す取組。
- 主力事業である歯車製造において長きに亘って培った技術力を生かし、対象事業への本格的な進出を図るものであり、収益源の多様化による当社の競争力強化を通じ、地域経済及び産業の活力向上に資するもの。
- DBJは、平成28年4月に優先株出資を行い、航空機業界にかかる知見の提供も含め、対象事業の事業体制構築の支援を行い、わが国航空機エンジン業界全体の新たな価値創出・国際競争力強化に貢献。



＜事例②：瀬戸内エリアにおける観光地域づくりへの取組＞

- DBJは、平成28年3月に資本性資金を中心とする成長資金の担い手として、同地域所在の地方銀行等と共に、せとうち観光活性化ファンドを組成し、地場観光関連事業者に対する具体的な資金支援策を検討してきたところ。
- 平成28年7月に、1号案件として(株)せとうちクルーズ(本社:広島県尾道市。以下、当社。)が行うクルーズ船の新造投資に対し、リスクマネー供給を実施。
- 本件については、瀬戸内エリアのアクティビティ体験や食材や特産物を活用したアメニティを用いる等、同エリアにおける観光需要の創出を目指し、地域色を前面に打ち出した運営を行う予定。
- 当行は、瀬戸内エリアの7地方銀行等との共同ファンドを通じたリスクマネー供給(劣後ローン、優先株)により、当社による新事業展開に向けた成長投資を支援。シニアローンについては、地域金融機関等からの調達を予定。



## EXITに向けた取組

### ○方法及び時期

EXITの方法及び時期については、IPO、バイアウト、M&A、譲渡等あらゆる手法を念頭に、案件特性、顧客のニーズ、収益性、共同投資家のスタンス等を踏まえ、決定している。

また、案件の進捗等に応じ、DBJが保有する出資持分や債権の一部を売却すること等により、民間金融機関等からのリスクマネーの導入を促すことも検討。

### ○競争的状況の確保

EXIT先については、DBJの有するノウハウや顧客ネットワーク等も活用しながら、原則として複数の先及び手法について検討し、株式会社として最も有利な方法でのEXITを図っているところ。

#### <方法及び時期>

個別案件の内容も踏まえ、最適な方策を検討

案件特性

顧客ニーズ

収益性

共同投資家



民間金融機関等からのリスクマネーの導入を促す点にも配意

#### <競争的状況の確保>

EXIT先については、DBJの有するノウハウや顧客ネットワーク等も活用しながら、複数の先及び手法について検討し、株式会社として最も有利な方法でのEXITを図る方針。

DBJのノウハウ

- ・審査
- ・金融
- ・産業調査

DBJのネットワーク

- ・取引先企業
- ・金融機関



# EXITの実績

## 競争力強化ファンド及び 特定投資業務

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出資 者の関係案件
1	—	—	A社	持分 回収	全部	・共同投資家による持分の買取	—	—
2	—	—	B社	弁済	一部	・他行リファイナンスによる償還	—	—

(注)平成28年上期の実績を記載しており、顧客情報保護の観点から、個別案件の情報については、顧客からの事前了解の得られた範囲内で公開している。



# 「競争力強化ファンド」のKPI

## ファンド全体のKPI

KPI=ファンドに期待される趣旨について高い達成度を得た案件の割合(%)  
目標=高い割合を得る

### 新たな価値の創造に関するKPI (技術等有効活用・企業間連携・戦略的取組の促進)

- (1) 技術等有効活用の促進  
達成率目標=(1)と(2)の平均で75%以上※
- (2) 企業間連携の促進  
達成率目標=(1)と(2)の平均で75%以上※

※個別のKPIで(1)(2)合計4点中3点(=75%)を目標としており、それに対応した目標値を設定。

- (3) 戦略的取組の促進  
達成率目標=100%

### リスクマネー供給に関するKPI (呼び水効果・収益性)

- (4) 呼び水効果  
達成率目標=100%
- (5) 収益性  
達成率目標=累積利益がプラス(=positive IRRの確保)

### 地域への貢献に関するKPI

- (6) 地域への貢献  
達成率目標=50%以上※

※採択する案件の半数以上において、高い地域貢献が認められることを目標。

## 個別案件のKPI

KPI=ファンドに期待される趣旨の達成度(評点化:項目毎0~2点)  
目標=高い達成度(点数)を得る

### 新たな価値の創造に関するKPI (技術等有効活用・企業間連携・戦略的取組の促進)

- (1) 技術等有効活用の促進  
点数目標=(1)と(2)合計で3点※
- (2) 企業間連携の促進  
点数目標=(1)と(2)合計で3点※

※(1)と(2)については、一方が認められれば案件として採択することとしているが、一定程度であっても両方を兼ね備えることを期待していることから、目標点は(2点ではなく)合わせて3点としている。

- (3) 戦略的取組の促進  
点数目標=2点

### リスクマネー供給に関するKPI (呼び水効果)

- (4) 呼び水効果  
点数目標=2点

※個別案件の収益性については、案件毎にリスクに応じた適正なリターンを要求することとしている。

### 地域への貢献に関するKPI

- (5) 地域への貢献  
点数目標=2点

(注)個別案件のKPIに係る目標に照らしての個々の案件の進捗・達成状況については非公表。

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
<p><b>【技術等有効活用の促進】</b> 1 全案件のうち、企業内やバリューチェーン内に埋もれている技術や事業が、新たな事業展開に向けて有効活用されている案件等(個別KPIで1点以上を獲得した案件、ただし、1点の案件は0.5件として評価)の割合</p>	<p>目標ライン 75% 28年9月末 88% 100% 28年3月末より変化なし</p>	平均75%以上	A
<p><b>【企業間連携の促進】</b> 2 全案件のうち、バリューチェーンの川上・川下企業や異業種企業における企業間連携がなされている案件等(個別KPIで1点以上を獲得した案件、ただし、1点の案件は0.5件として評価)の割合</p>	<p>(注)1,2の達成率は、それぞれ83%,92% (平均88%) (注)KPIに係る対象事業数は28年9月末時点において12件。以下同。</p>		
<p><b>【戦略的取組の促進】</b> 3 全案件のうち、企業の成長戦略に位置付けられた戦略的取組として適切に進捗しているもの等(個別KPIで1点以上を獲得した案件、ただし、1点の案件は0.5件として評価)の割合</p>	<p>目標ライン 100% 28年9月末 100% 28年3月末より変化なし</p>	100%	A
<p><b>【呼び水効果】</b> 4 全案件のうち、「競争力強化ファンド」のリスクマネー供給と合わせ、民間金融機関、民間事業会社等の資金が、当初予定通り投入された案件等(個別KPIで1点以上を獲得した案件、ただし、1点の案件は0.5件として評価)の割合</p>	<p>目標ライン 100% 28年9月末 100% 28年3月末より変化なし</p>	100%	A
<p><b>【収益性】</b> 5 ファンドの全体の累積利益 (外部監査法人への委託により、見積もり利益ベースでの決算書を每期作成し、累積利益がプラスであることを確認)</p>	<p>マイナス      ゼロ      目標ライン プラス 28年9月末 プラス 28年3月末より変化なし</p>	プラス	A
<p><b>【地域への貢献】</b> 6 全案件のうち①地域発の案件か、②地域金融機関との連携が見込まれる又はなされているか、③事業効果の地域還元(新規立地、雇用維持、利便性の向上等)が見込まれる又はなされているか、の要件のうち、1つ以上を充足している案件(個別KPIで1点以上を獲得した案件、ただし1点の案件は0.5件として評価)の割合</p>	<p>目標ライン 50% 28年9月末 67% 100% 28年3月末より変化なし</p>	50%以上	A

個別案件KPIの総括的状況

個別案件毎に見ると、1、2については、目標達成している件数は12件中11件となっている。3、4については12件すべてで目標を達成している。5については、①地域発の案件か、②地域金融機関との連携が見込まれる又はなされているか、③事業効果の地域還元(新規立地、雇用維持、利便性の向上等)が見込まれる又はなされているか、の要件のうち、2つ以上を充足するという高いハードルを目標として設定しており、12件中4件が目標を達成している。なお、地域貢献KPIについては、残り8件においても、上記要件のうち1つを充足していることから、ファンド全体のKPIとしては、12件中8件との評価。(1点の案件はファンド全体のKPIを数値化する際には0.5件分とカウント)

# 「特定投資業務」のKPI

## ファンド全体のKPI

KPI=ファンドに期待される趣旨について高い達成度を得た案件の割合(%)  
目標=高い割合を得る

### 企業の競争力強化に関するKPI

#### (1)我が国企業の競争力強化の推進

- 十分に活用されていない経営資源(技術、ノウハウ、設備等)の有効活用による新事業開拓や異分野連携等の経営の革新を支援し、企業の生産性・収益性の向上への貢献が見込まれる取組か。  
達成率目標=50%以上(採択する全案件で平均1点以上を目標とする)

### 地域経済の自立的発展に関するKPI

#### (2)地域への貢献

- 地域経済の自立的発展に資するよう、①地域の主体的な取組(地域の事業者や地域金融機関が関与する取組等)、又は②地域経済へ事業効果が波及する取組(新規立地、設備投資、雇用拡大・維持、利便性向上等)に寄与しているか。  
達成率目標=50%以上(採択する全案件で平均1点以上を目標とする)

### 金融機関その他の者による資金供給促進に関するKPI

#### (3)呼び水効果等

- メザニン・ファイナンスやエクイティ等の成長資金に係る市場の創造に資するよう、民間金融機関・事業者・投資家等と協働した成長資金供給を行っているか。  
達成率目標=75%以上(採択する全案件で成長市場創造への寄与することに加え、うち半数以上において、高い寄与度を目標とする)

### 長期収益性の確保に関するKPI

#### (4)収益性

- ファンドの全体の累積利益がプラス(=positive IRRの確保)になっているか。

## 個別案件のKPI

KPI=ファンドに期待される趣旨の達成度(評点化:項目毎0~2点)  
目標=高い達成度(点数)を得る

### 企業の競争力強化に関するKPI

#### (1)我が国企業の競争力強化の推進

- 十分に活用されていない経営資源(技術、ノウハウ、設備等)の有効活用による新事業開拓や異分野連携等の経営の革新を支援し、企業の生産性・収益性の向上への貢献が見込まれる取組か。  
点数目標=1点

### 地域経済の自立的発展に関するKPI

#### (2)地域への貢献

- 地域経済の自立的発展に資するよう、①地域の主体的な取組(地域の事業者や地域金融機関が関与する取組等)、又は②地域経済へ事業効果が波及する取組(新規立地、設備投資、雇用拡大・維持、利便性向上等)に寄与しているか。  
点数目標=1点

### 金融機関その他の者による資金供給促進に関するKPI

#### (3)呼び水効果等

- メザニン・ファイナンスやエクイティ等の成長資金に係る市場の創造に資するよう、民間金融機関・事業者・投資家等と協働した成長資金供給を行っているか。  
点数目標=2点

※個別案件の収益性については、案件毎にリスクに応じた適正なリターンを要求することとしている。

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
<p><b>【我が国企業の競争力強化の推進】</b> 全案件のうち、十分に活用されていない経営資源(技術、ノウハウ、設備等)の有効活用による新事業開拓や異分野連携等の経営の革新を支援し、企業の生産性・収益性の向上への貢献が見込まれる案件等(個別KPIで1点以上を獲得した案件、ただし、1点の案件は0.5件として評価)の割合</p>	<p>目標ライン 50%</p> <p>28年9月末 70.5%</p> <p>28年3月末 75.0%</p>	50%以上	A
<p><b>【地域経済の自立的発展】</b> 全案件のうち、地域経済の自立的発展に資するよう、①地域の主体的な取組(地域の事業者や地域金融機関が関与する取組等)、又は②地域経済へ事業効果が波及する取組(新規立地、設備投資、雇用拡大・維持、利便性向上等)に寄与しているか、の要件のうち、1つ以上を充足している案件(個別KPIで1点以上を獲得した案件、ただし、1点の案件は0.5件として評価)の割合</p>	<p>目標ライン 50%</p> <p>28年9月末 65.9%</p> <p>28年3月末 60.7%</p>	50%以上	A
<p><b>【金融機関その他の者による資金供給促進】</b> 全案件のうち、メザニン・ファイナンスやエクイティ等の成長資金に係る市場の創造に資するよう、民間金融機関・事業者・投資家等と協働した成長資金供給を行っている案件等(個別KPIで1点以上を獲得した案件、ただし、1点の案件は0.5件として評価)の割合</p>	<p>目標ライン 75%</p> <p>28年9月末 84.1%</p> <p>28年3月末 78.6%</p>	75%以上	A
<p><b>【収益性】</b> ファンドの全体の累積利益(会計省令に基づき、外部監査法人による準拠性監査を経た区分経理を毎半期実施し、累積利益がプラス(特定投資剰余金勘定がプラス)であることを確認)</p>	<p>目標ライン</p> <p>28年9月末 プラス</p> <p>28年3月末 プラス</p>	プラス	A

個別案件KPIの総括的状況

個別案件毎に見ると、1については、目標達成している件数は22件すべてで目標を達成している。2については、22件中17件で目標を達成している。3.については、供給されるリスクマネーの深さと供給者の数という二つの側面について、ともに達成することを目標としており、22件中16件が目標を達成している。なお、金融機関その他の者による資金供給促進に係るKPIについては、残り6件のうち5件については上記要件のうち1つを充足していることから、ファンド全体のKPIとしては、22件中18.5件との評価(1点の案件はファンド全体のKPIを数値化する際には0.5件分とカウント)。  
※投融資案件の出していないファンド案件については、評価対象外としている。



## ■平成28年度上期投資案件一覧

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

	支援決定日 (認可日)	案件名	官民ファンド からの支援決定額	民間出資者名 及び民間出資額 (※)	事業概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出資者の関 係案件
1	7月12日	ミャンマー・ヤンゴンラ ンドマーク事業	出資:最大約45億円	・三菱商事(株) ・三菱地所(株)	・ミャンマーのヤンゴン中央駅 近傍においてランドマークとな る複合施設の建設・運営を行 う事業。	—	—
(参考) ※今回検証期間対象外であるが、以下の案件を支援決定(認可)。							
2	10月27日	インドネシア・ジャカル タ郊外複合都市開発事 業	出資:最大約34億円	・三菱商事(株) ・西日本鉄道(株) ・阪神電鉄(株) ・京浜急行電鉄(株)	・ジャカルタ郊外で戸建住宅と 商業施設の複合都市開発を 行うプロジェクト。	—	—

(※)各事業者の金額は非公表。

## ○位置づけ

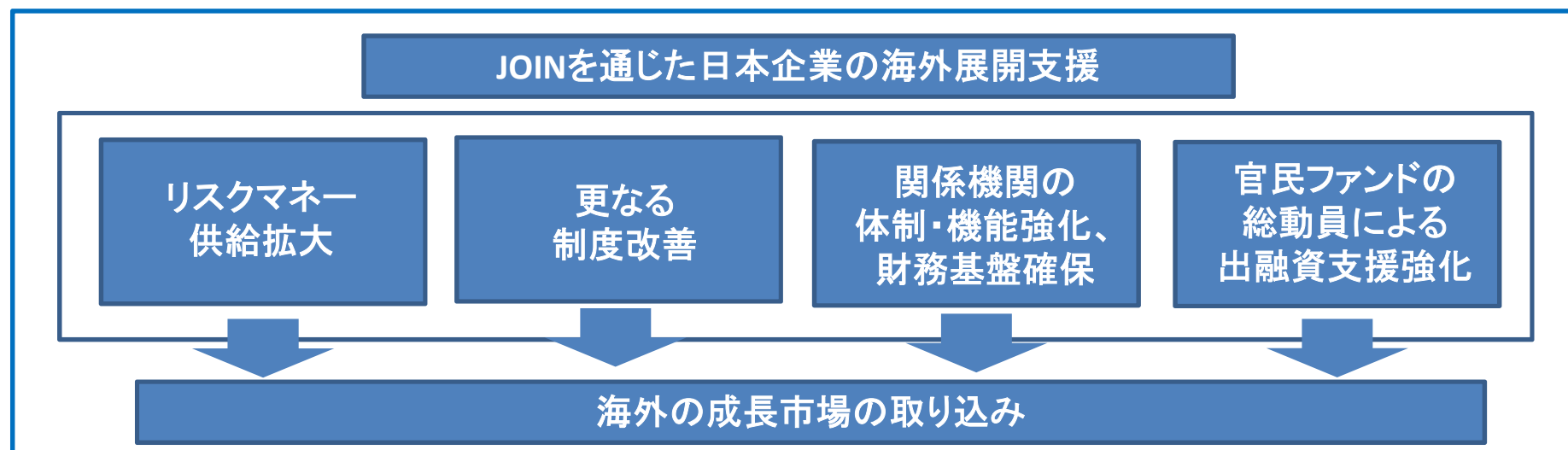
「日本再興戦略2016」及び「経済財政運営と改革の基本方針2016」等

「未来への投資を実現する経済対策」

- 世界の幅広いインフラ需要に応えるために…(中略)…「質の高いインフラ輸出拡大イニシアティブ」(本年5月公表)に基づき、世界全体の資源を含むインフラ案件に対する今後5年間に約2,000億ドルを目標とするリスクマネーの供給拡大及び更なる制度改善、並びにJICA、JBIC、NEXI、JOGMECその他の関係機関の体制・機能強化及び十分な財務基盤の確保が重要である。(日本再興戦略、経済対策共通)
- その際に、公的金融機関や官民ファンドを総動員し、出融資や貿易保険等の支援を強化する(日本再興戦略、経済対策共通)

### 主な具体的措置

- 海外交通・都市開発事業支援機構(JOIN)を通じた日本企業の海外インフラ展開支援(国土交通省)(経済対策)



## ○取組

### ・投資実績の評価(平成28年9月末)

機構が受け入れた額は約209億円(財投出資:150億円、民間出資:約59億円)であり、平成28年度予算(第2次補正予算後)政府保証枠は710億円(調達実績なし)である。平成26年10月の設立以来の累計では支援決定件数は4件、支援決定額は約162億円、実投融資額は約87億円となっている。

設立以降、港湾・高速鉄道・都市鉄道・都市開発に関する4件の支援決定を着実に実施したほか、フィリピンのクラーク米軍基地跡地の開発について、本年3月に調査を開始した。また、案件形成を図るため、10件のデューデリジェンス調査が進行中であり、出資相談件数も95件である。

今後の課題はより多くの案件に支援決定を行っていくことであり、民間事業者、政府機関、投資家等との関係強化により、更に幅広い分野・地域の案件を支援する方針である。また本年5月に安倍総理より発表された「質の高いインフラ輸出拡大イニシアティブ」において、今後5年間に約2,000億ドルのリスクマネーの供給拡大を目指すこととされており、これを着実に実施すべく、取組を強化していく。

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

機構の支援対象は、長期にわたる整備、運営段階の需要リスク、現地政府の影響力等の特性があり、民間のみでは参入が困難な事業である。平成28年度上期は、機構として初の都市開発案件であるミャンマー・複合都市開発事業への支援決定を行った。

今後の課題は、事業採算性を十分に見極めつつ、より多くの案件に支援決定を行うほか、既存出資案件から着実に資金回収を行っていくことである。この際、地政学的リスクについて、支援決定前に十分に確認するほか、投資実行後も随時検証していく。また、役員・技術者の派遣を通じた事業参画や人材育成に努める。

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

平成28年度上期は、事業者団体との意見交換、各種講演等を通じて、民間金融機関や事業者に対し機構の事業内容を積極的に説明し、認知度を高める活動を行った。

今後の課題は更なる認知度の向上であり、引き続き更に幅広い民間企業や事業者団体等との意見交換を行っていくほか、海外の政府関係者等を対象としたセミナーの開催等を通じて認知度向上を図る方針である。

## ○取組事例

### <事例①:ミャンマー・複合都市開発事業>

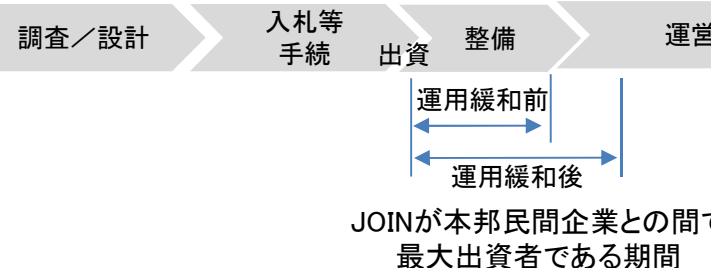
- ・ ミャンマー・ヤンゴンにおける本邦企業初の大規模複合都市開発事業を行うプロジェクト。
- ・ ヤンゴンで大幅に不足しているオフィス、ホテル、サービスアパートメント等を供給するとともに、複合施設の運営に関するノウハウの移転等を通じた現地の人材育成を行う。
- ・ 本邦民間企業(三菱商事、三菱地所)とJOINが、現地パートナー企業(SPAグループ)とともに共同出資・事業参画する。(JOIN出資額:当初予定額約23億円)
- ・ 2016年7月12日、国土交通大臣認可。



### <事例②:質の高いインフラ輸出のための更なる制度改善>

- ・ JOINの政令を改正し、借入れ・社債発行可能額(限度額)を資本金及び準備金の合計額の「1.5倍まで」に改めることにより、より多くの資金調達を可能にした(平成28年10月21日公布・施行)。
- ※ JOINが出資する可能性のある国々のデフォルト率に基づき、海外におけるインフラ事業の毀損率を推定したところ、資本金及び準備金の合計額の1.5倍の限度額設定であれば、機構の財務体質の健全性の観点からも許容可能。
- ・ 民間企業の更なる参入を促進するため、JOINの支援基準のうち、政策上特に重要な案件につき、「最大出資者基準」の運用を緩和し、一定の要件下においてJOINが運営段階まで最大出資者となることを可能とした。

### 「最大出資者基準」の運用の緩和



## ○方法及び時期

海外インフラ事業は、相手国政府の関与の下で実施される長期事業のほか、比較的短期で終了する事業もあり、事業によって様々である。JOINは、事業が継続する期間は民間企業と共に参画することとしており、JOINのEXITの時期は事業期間が終了し、民間企業が撤退する時点の基本としている。

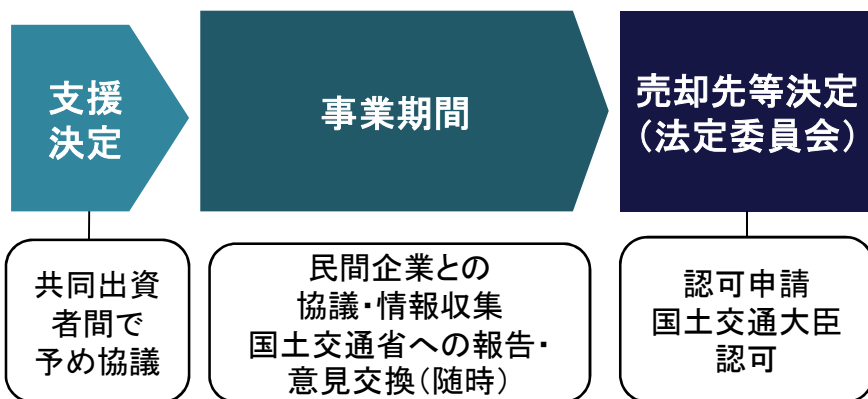
出資等の売却が可能となる方法及び時期について、個別案件毎に出資者間で出資実行前に予め協議を行っている。事業期間の終了が近づいた段階で、具体的な方法及び時期について、再度民間企業との協議・情報収集を行い、JOINから国土交通省への報告・意見交換の上、JOINの事業委員会において決定する。この際、あらかじめ国土交通大臣の認可を要する。

## ○競争的状況の確保

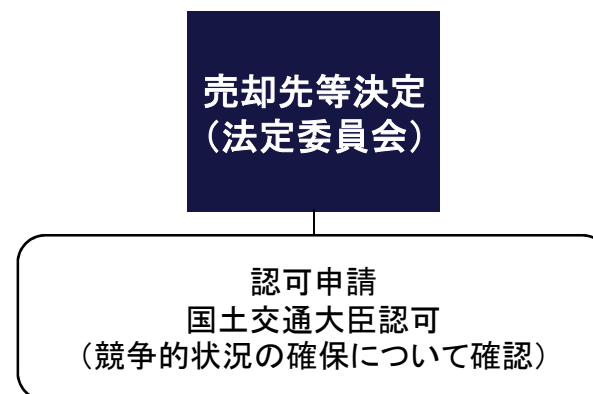
JOINのEXITにあたっての売却先については、現時点で具体的に決まっているものではなく、売却を実際に検討する時点で売却先についても具体的に検討することとしている。

売却の決定にあたっては、法律により国土交通大臣の認可が必要とされており、競争的状況の確保についても十分に確認した上で認可する。

## &lt;方法及び時期&gt;



## &lt;競争的状況の確保&gt;



## 適切な投資先管理を行うための体制

## (株)海外交通・都市開発事業支援機構

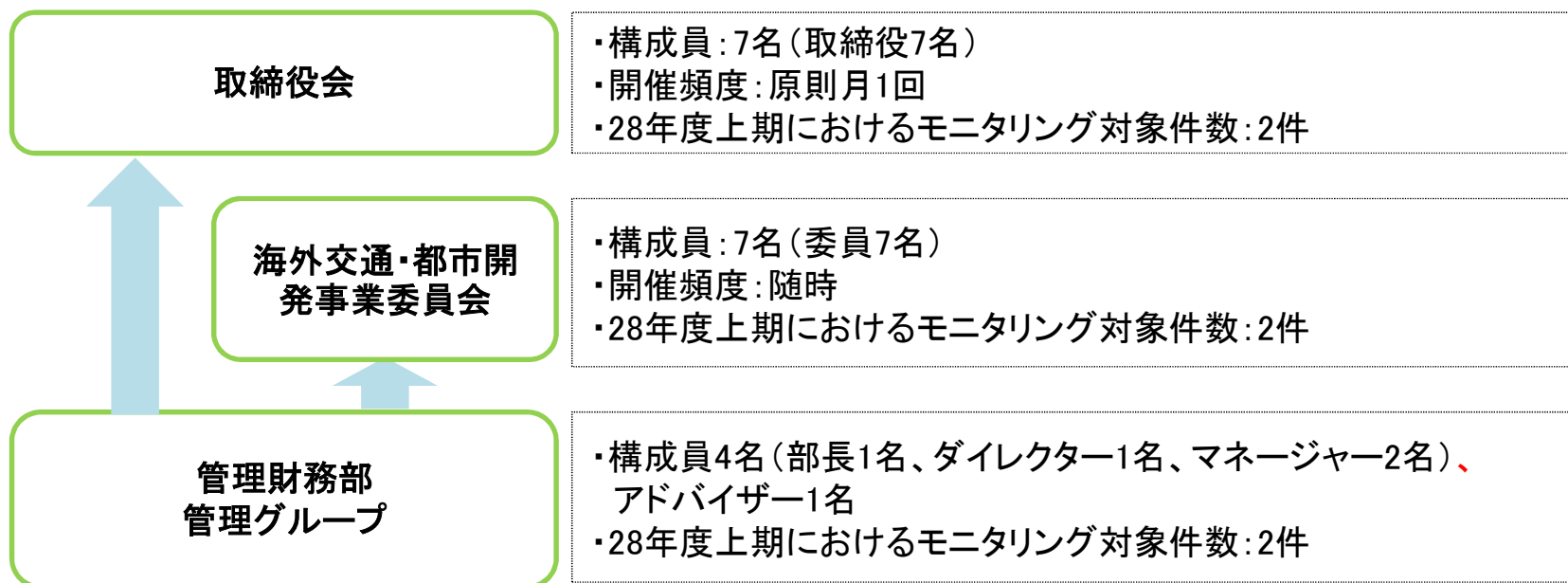
28年度上期におけるモニタリングの対象件数は2件である。

モニタリングの主管部署は、管理財務部管理グループ(構成員:部長1名、ダイレクター1名、マネージャー2名、計4名)。モニタリング規程に基づき、次の事項について取締役会(構成員:取締役7名)及び海外交通・都市開発事業委員会(構成員:委員7名)に報告を行っている。

- モニタリング結果(四半期次)
- ポートフォリオの残高(四半期次)
- 投資収支(年次)

現状のモニタリング件数に照らして管理体制は適正と認識しているが、今後モニタリング件数が大きく増加した場合等には、管理体制の見直しを検討する。

### <投資先管理体制>





# (株)海外交通・都市開発事業支援機構(JOIN)のKPI

## JOIN全体のKPI

### ○収益性

○機構全体の長期収益性 目標：1.0倍超  
 <総支出に対する総収入の比率>  
 (注2)

### ○民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果

○機構からの出資額に対する機構及び日本企業からの  
 総出資額の比率 目標：2.0倍超

### ○海外市場への参入促進

○支援案件に参加する日本企業数 (出資企業+受注企業)  
 目標：10社/年以上 (平均2社/件以上)

○新規海外・地域進出企業数 (出資企業+受注企業)  
 目標：1社/年以上

○我が国に蓄積された知識、技術及び経験の活用状況  
 <個別案件の総合評価点を平均> 目標：平均2.0点以上

### ○参考(地方企業の参加状況)

○支援案件の参加日本企業に占める地方企業の割合

(注1)個別案件のKPIに係る目標に照らしての個々の案件の進捗・達成状況については非公表。

## 個別案件のKPI

### ○収益性

○個別案件の長期収益性 目標：1.0倍超  
 <プロジェクトへの支出に対する収入の比率>  
 (注2)

### ○民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果

○機構からの出資額に対する機構及び日本企業からの  
 総出資額の比率 目標：2.0倍超

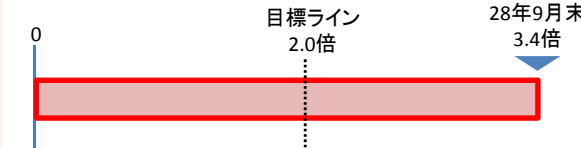
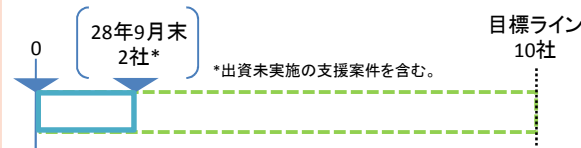

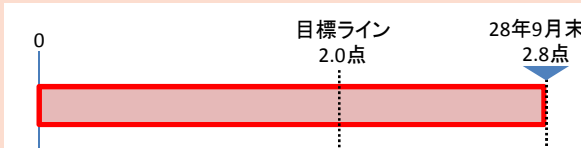
### ○海外市場への参入促進

○我が国に蓄積された知識、技術及び経験の活用状況  
 <1~3点の総合評価点> 目標：2.0点以上

$$\text{総合評価点} = (\text{①点数} + \text{②点数} + \text{③点数}) \div 3$$

評価項目	点数
① 知識・経験の活用 我が国事業者が有する知識・経験が有効活用されているか	1~3
② 技術の活用 我が国事業者が優位性を有する技術が有効活用されているか	1~3
③ 人材育成への貢献 我が国の技術者等が現地に派遣され、又は現地事業体の技術者を我が国事業者が受入れているか	1~3

(注2)別に定めるところにより、長期収益性の目標を達成するための短期的な収益管理を行う。

KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1 機構全体の長期収益性 (総支出に対する総収入の比率)	EXITが終了した投資案件が出た時点で進捗状況を記載する予定	1.0倍超	N
2 機構からの出資額に対する機構及び日本企業からの総出資額の比率		2.0倍超	A
3 支援案件に参加する日本企業数		10社/年以上	B
4 新規海外・地域進出企業数		1社/年以上	B
5 我が国に蓄積された知識、技術及び経験の活用状況 (案件ごとに活用状況を1~3点の総合点数評価し、その平均値を用いる)		平均2.0点以上	A

個別案件KPIの総括的状況

- 平成28年9月末までの出資案件は、2案件。個別案件KPIの達成状況は次のとおり。
- ・収益性:(EXITが終了した投資案件が出た時点で記載する予定)
  - ・民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果: 1案件達成
  - ・海外市場への参入促進: 2案件達成

## ■平成28年度上期投資案件一覧

## 国立研究開発法人科学技術振興機構

	支援決定日	案件名	官民ファンド からの支援決定額	民間出資者名 及び民間出資額(※)	事業概要	他の官民ファンド 投資案件	本ファンド民間出資 者の関係案件
1	4月19日	(株)Xenoma	0.25億円	Beyond Next Ventures(株)	・「伸びるエレクトロニクス」を 活用したウェアブル型デバイ スの研究開発・製造・販売	—	—
2	9月29日	五稜化薬(株)	0.5億円	ユニバーサルマテリアルズ インキュベーター(株)、(株) 東京大学エッジキャピタル、 北海道ベンチャーキャピタ ル(株)、三菱UFJキャピタル (株)、QBキャピタル(株)、 SMBCベンチャーキャピタル (株)、(株)ケイエスピー	・機能性蛍光プローブの製造・ 販売、受託合成および機能 性蛍光プローブを用いたがん 外科手術向けナビゲー ションドラッグの開発	—	—

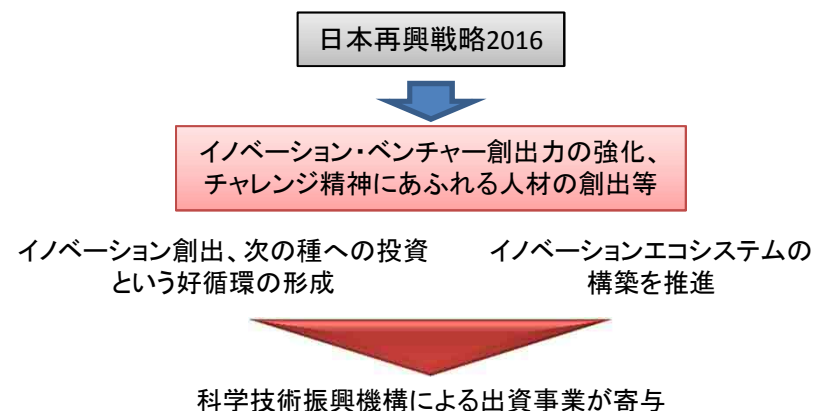
※民間出資額については非公表。

## ○位置づけ

### 「日本再興戦略2016」

「日本再興戦略2016」においては、「イノベーション創出と、それにより得られた果実の次のイノベーションの種への投資という好循環を形成し、世界一イノベティブな国の実現を目指す。」とされているほか、民間による自律的なイノベーションエコシステムの構築支援として、「官民ファンドによるマッチング投資等によって、ベンチャーやVCへの出資やカーブアウトを推進する」とされており、科学技術振興機構の出資事業はこれらに資する取組として実施している。

#### <「日本再興戦略2016」における位置づけ>



### 「経済財政運営と改革の基本方針2016」及び 「未来への投資を実現する経済対策」

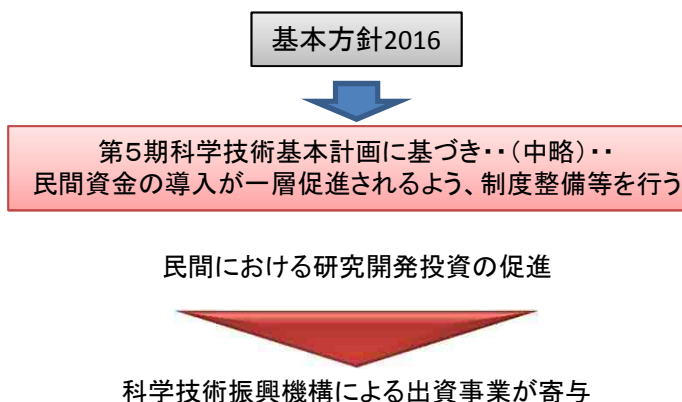
#### ○「経済財政運営と改革の基本方針2016」

「基本方針2016」においては、『「第5期科学技術基本計画」に基づき…(中略)…民間資金の導入が一層促進されるよう、制度整備等を行う』と記載されており、科学技術振興機構の出資事業はそれに資する取組として実施している。

#### ○「未来への投資を実現する経済対策」

「未来への投資を実現する経済対策」においては、「IoT、人工知能など第4次産業革命を背景として、イノベーション、研究開発、知的財産戦略を推進」するとされており、科学技術振興機構の出資事業はその推進に寄与している。

#### <「経済財政運営と改革の基本方針2016」における位置づけ>



## ○取組

### ・投資実績の評価(平成28年9月末)

本事業が受け入れた額は25億円(一般会計出資:25億円)である。他方、平成26年4月1日の事業開始以来の累計では支援決定件数は9件、支援決定額は8億円、実投融資額は8億円となっている。

本事業は明確な事業終了期間が設けられている訳ではないが、原資である25億円を5年程度でJST発ベンチャーに出資していくことを予定している。1件あたりの出資額の上限を5億円としていることから、毎年度2~5件程度の出資数を想定しているところ、事業開始以来、平成26年度は2件、平成27年度は5件、平成28年度上期は2件の投資実行となった。対象案件のリスクを反映した適切なポートフォリオを構築することを念頭に置きつつ、積極的に優良なシーズを発掘し、出資につなげていく方針である。

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

本事業は、当機構の研究開発成果の実用化を目指すベンチャー企業を対象とし、その中でもとりわけ、技術の目利きの難しさから民間ベースでの資金供給が手薄となっている、シーズ/アーリーステージのベンチャー企業への出資を基本としている。そのような出資を行うために、技術への目利き力を活用して起業家に対して相談窓口を開設し、事業計画策定への助言を行うなどの支援を行っている。また、当機構がリスクマネーを供給することが、出資先企業に対する民間資金の呼び水ともなっている。

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

JSTでは、民間金融機関に対する当機構の事業に関する情報提供等に取り組んでいる。また、出資事業を担当する起業支援室においても、民間VCや事業会社との情報交換に積極的に取り組んでいる。これらの活動が、当機構の出資事業についての民間金融機関(とりわけ大学等の技術シーズに着目するVC等)や事業会社からの認知を高めている。具体的な例としては、本年8月25,26日に東京ビッグサイトにて開催された産学のマッチングイベント、「イノベーションジャパン」において、SUCCESSの事業プレゼンや出資先のパネル展示を行い、来場した金融関係者・事業会社と名刺交換、後日意見交換を行うこととなった。今後も民間金融機関や事業者等との連携を一層強化していく方針である。

○取組事例

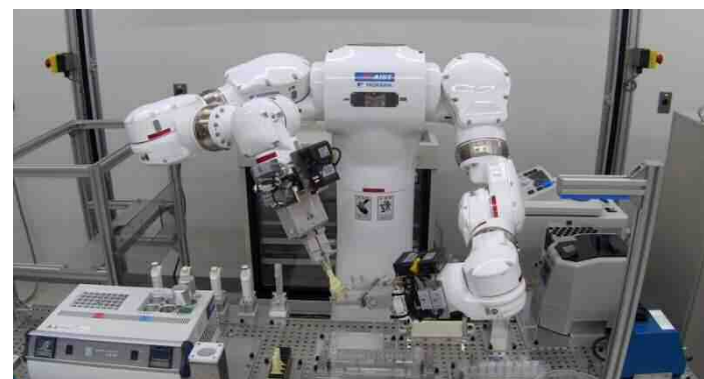
＜事例：ロボティック・バイオロジー・インスティテュート(株)＞  
出資実行：平成27年11月 支援決定額：1億円

国立研究開発法人産業技術総合研究所（以下「産総研」という）は、JSTによる支援を得て、ライフサイエンス分野の実験における手技をロボットに置き換える技術の研究開発に取り組んできた。

本研究開発の成果を実用化するため、平成27年6月にロボティック・バイオロジー・インスティテュート(株)が発足、「産総研発ベンチャー」の認定を受けた。

同社の技術には、熟練研究者の手技の共有、手作業の排除による再現性の向上を通じ、ライフサイエンス分野の実験に大きなインパクトをもたらすポテンシャルがあることから、実証実験段階でJSTは同社に対して出資を実行。同社は今後、実証実験の結果をもって、さらなる成長のための追加資金調達を計画中である。このように、JSTの目利き力や出資によるリスクテイクが、イノベーションの実現のための資金の呼び水としての機能を発揮しつつある。

JSTでは、今後同社の事業上海外展開が重要との認識に立ち、「海外展示会におけるJSTブースへの出展の案内」、「日本科学未来館における生物学の実験の自動化を推進するための国際学会（RSSB2016）の後援」等の支援を実施した。また同社は、実験検証施設（ロボティック・バイオロジー・センター）を開設したが、開設の際の記者向けの内覧会（平成28年7月20日）では、JSTのネットワークを活用して本内覧会を報道関係者に紹介した。さらに、今後の事業展開にあたって必要となる資金調達支援のため、出資先候補の紹介や面談のセット等も実施した。



同社の技術により、熟練研究者の技をロボットにより複数拠点で共有し、  
また実験の再現性を高めることを通じて、ライフサイエンスの研究開発力の一層の向上が期待される。



## EXITに向けた取組

### ○方法及び時期

出資検討段階では個別案件の事業計画を踏まえ、EXITの時期を出資後5～7年程度、方法をIPOまたはM&Aと想定するケースが多いが、実際のEXITにあたっては、本事業の趣旨であるJSTの研究開発成果の実用化・社会還元に資するとともに、原資の毀損を伴わない適切なEXITとなるように、事業の進捗等に応じた最適な時期・方法となるよう柔軟に対応する。

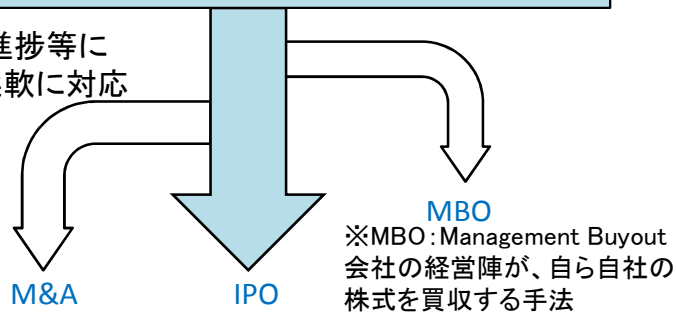
### ○競争的状況の確保

EXIT先、価額、その他条件については、本事業の趣旨であるJSTの研究開発成果の実用化・社会還元、ひいては出資先企業の企業価値の向上に資するために最も適切なものとなるよう、幅広く選択肢を検討した上で候補を選定、投資委員会およびJST理事会で審議の上、理事長が決定を行う。

#### <方法及び時期>

投資決定時に想定したEXITの時期(概ね出資後5～7年程度)、方法(IPOやM&A等)

事業の進捗等に応じて柔軟に対応



・JSTの研究開発成果の実用化・社会還元の実現  
・原資毀損の回避

#### <競争的状況の確保>

幅広いEXIT先候補

JSTの研究開発成果の実用化・社会還元の最大化

・EXIT先候補  
・価額、条件

## 適切な投資先管理を行うための体制

平成28年度上期におけるモニタリングの対象件数は7件だった。

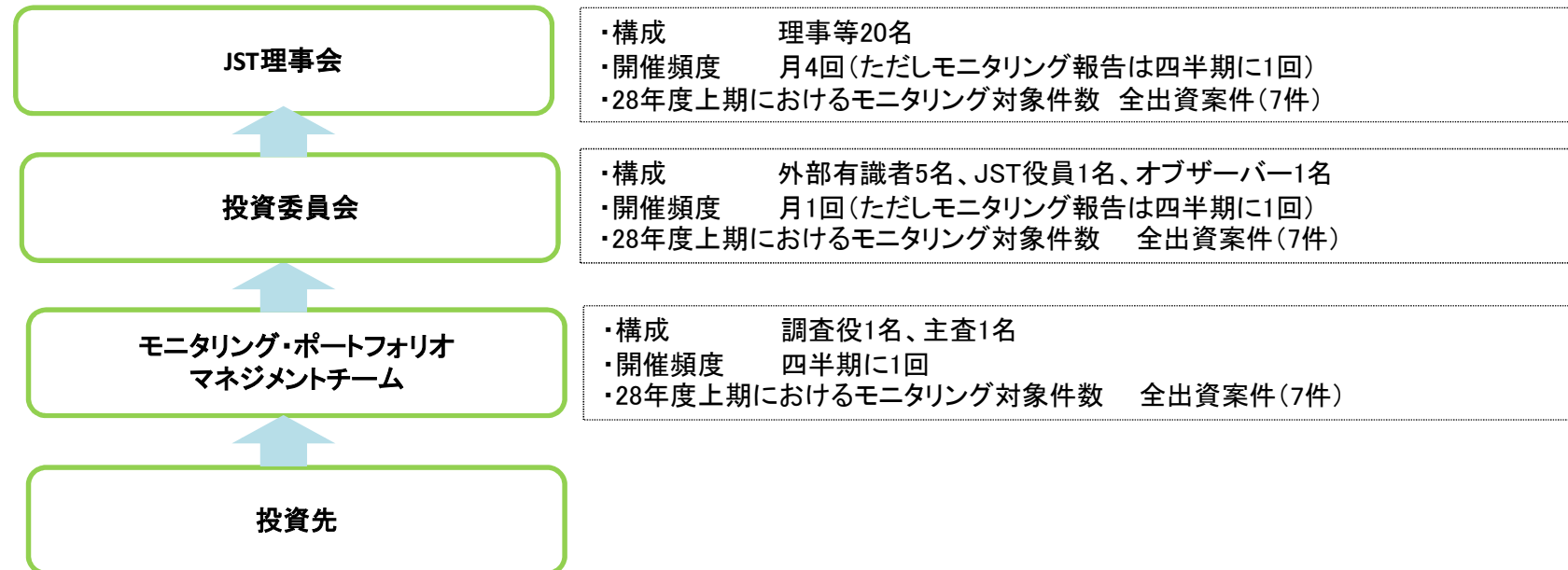
投資委員会に出資候補案件を付議する役割である投資チーム(産学共同開発部起業支援室の職員で構成)とは別に、同部業務管理グループの職員により構成されるモニタリング・ポートフォリオマネジメントチームを設置しており、同チームが月次決算書などを元に投資先企業の事業進捗状況を把握し、出資時の計画と照らし合わせて問題の有無を判断するとともに、投資委員会に状況を四半期に一度の頻度で報告した。

投資委員会は外部有識者5名、JST役員1名、およびオブザーバー1名より構成される。モニタリング・ポートフォリオマネジメントチームからモニタリング報告を四半期に一度受け、出資の継続可否について審議した。

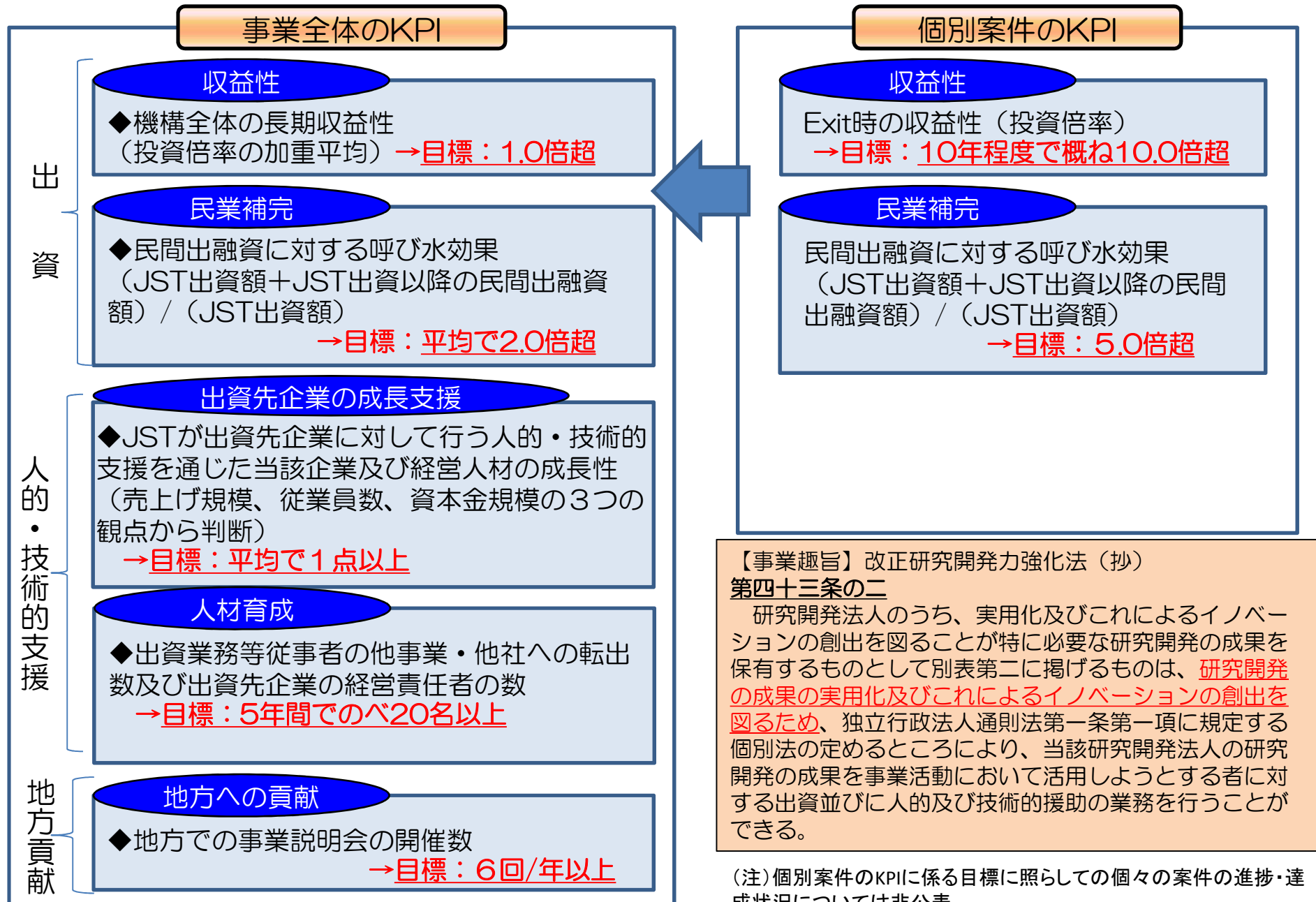
JST理事会は理事等20名からなり、月に4回の頻度で開催される。四半期に1回、モニタリング・ポートフォリオマネジメントチームからモニタリング状況に対する投資委員会の審議結果の報告を受け、出資の継続可否を最終決定する。

本事業の総出資先は数十件程度と見込まれる。現行の人員体制でも投資先管理は可能と考えるが、ノウハウの蓄積や業務の標準化を通じて効率的な投資先管理に努めると共に、必要に応じて人員体制の強化も検討して参りたい。

### <投資先管理体制>



# 国立研究開発法人科学技術振興機構のKPI



KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1 機構全体の長期収益性 (投資倍率の加重平均)	EXITが終了した投資案件が出た時点で進捗状況を記載する予定	1.0倍超	N
2 民間出融資に対する呼び水効果 (機構出資額+機構出資以降の民間出融資額) / (機構出資額)	26年4月(開始) 目標ライン 2.0倍 28年9月末時点 9.9倍	平均で2.0倍超	A
3 機構が出資先企業に対して行う人的・技術的支援を通じた当該企業及び経営人材の成長性 ※出資先企業の事業拡大効果を、売上規模、従業員数、資本金規模の3つの指標について、 ・3つの指標全てが増加(2点)、 ・一部の指標が増加(1点)、 ・いずれの指標にも増加なし(0点)に依り、毎年決算期と投資実行期とを比較して評価	目標ライン 1点 28年9月末 1点	平均で1点以上	A
4 出資業務等従事者の他事業・他社への転出数及び出資先企業の経営責任者の数	26年4月(開始) 目標ライン 10名以上 28年9月末 13名 30年度末 目標: 20名	出資事業開始後5年間でのべ20名以上	A
5 地方での事業説明会の開催数	26年4月(開始) 目標ライン 6回/年 28年9月末 6回/年	6回/年以上	A

個別案件KPIの総括的状況

EXIT時の収益性(投資倍率)	(目標:10年程度で概ね10倍超)→Exitが終了した投資案件が出た時点で進捗状況を記載する予定
民間出融資に対する呼び水効果 ※(JST出資額+JST出資以降の民間出融資額)/(JST出資額)	(目標:5.0倍超)→ファンド全体としては9.9倍。出資案件9件の内6件が目標を達成。

# 「日本再興戦略2016」、「経済財政運営と改革の基本方針2016」等及び 「未来への投資を実現する経済対策」に基づく取組

(株) 海外通信・放送・郵便事業支援機構

## ○位置づけ

「日本再興戦略2016」及び「経済財政運営と改革の基本方針2016」

### ○「日本再興戦略2016」(平成28年6月2日閣議決定)

(前略)「質の高いインフラ輸出拡大イニシアティブ」(本年5月公表)に基づき、世界全体の資源を含むインフラ案件に対する今後5年間に約2,000億ドルを目標とするリスクマネー供給拡大及び更なる制度改善、並びにそれらに資するJICA、JBIC、NEXI、JOGMECその他の関係機関の体制・機能強化及び十分な財務基盤確保を行う。(中略)公的金融機関や官民ファンドを総動員し、出融資や貿易保険等の支援を強化する(後略)

### ○「経済財政運営と改革の基本方針2016」(平成28年6月2日閣議決定)

(前略)「質の高いインフラ輸出拡大イニシアティブ」に基づき、世界全体に対するインフラ案件向けリスクマネーの供給拡大や更なる制度改善、関係機関の体制強化と財務基盤確保を行う。

#### 【日本再興戦略2016】Ⅱ 4. 海外の成長市場の取り込み

- ① 経済連携交渉、投資協定・租税条約の締結・改正の推進
- ② TPPを契機にした中堅・中小企業の海外展開支援
- ③ インフラシステム輸出の拡大
- ④ 対内直接投資の促進

#### 【骨太の方針2016】第2章2. (3) TPP等に対応した海外の成長市場との連携強化

- ① TPPを活用した新たなグローバル・バリューチェーンの構築等
- ② 対日直接投資の更なる促進
- ③ 「日本ブランド」の下での戦略的な輸出・観光促進
- ④ 外国人材の活用

「未来への投資を実現する経済対策」

### ○「未来への投資を実現する経済対策」(平成28年8月2日閣議決定)

#### 第2章 取り組む施策

「質の高いインフラ輸出拡大イニシアティブ」において、今後5年間でインフラ分野に約2000億ドルの資金を供給することを目標としていることを踏まえ、国際協力銀行(JBIC)、国際協力機構(JICA)、石油天然ガス・金属鉱物資源機構(JOGMEC)、日本貿易保険(NEXI)、その他の関係機関等の積極的な活用や財務基盤の強化を通じて、日本企業の海外インフラ展開を支援する(後略)

#### 第3章 各項目の主な具体的措置

・海外通信・放送・郵便事業支援機構(JICT)を通じた日本企業の海外インフラ展開支援(総務省)

#### 第2章Ⅱ. 21世紀型のインフラ整備

- (1) 外国人観光客4000万人時代に向けたインフラ整備
- (2) 農林水産物の輸出促進と農林水産業の競争力強化
- (3) リニア中央新幹線や整備新幹線等の整備加速
- (4) インフラなどの海外展開支援
- ① **インフラの海外展開支援**
- ② クールジャパン戦略の推進
- (5) 生産性向上へ向けた取組の加速

## ○取組

### ・投資実績の評価(平成28年9月末)

機構が受け入れた出資金は計44.57億円(政府:20.72億円、民間:23.85億円)。平成28年度財政投融资計画補正後の産業投資枠は222億円(うち2億円を執行済み)、政府保証枠は457億円(調達実績なし)。平成27年11月の設立以降、投資実績はないが、数十件の支援相談が寄せられており、そのうち4件については、機構の内部手続を経て、本格的な支援検討を実施中である。

今後は、平成28年度内の支援決定及び今後の事業規模の拡大(毎年数百億円程度の出資を行うことが目標)を目指し、引き続き案件の発掘・精査に取り組んでいくこととしている。

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

支援基準において、「リスクが高く民間事業者のみでは十分な実施が困難な事業に対し、他の公的機関を含む関係者間で適切なリスク共有を図りつつ資金供給を行うこと」としており、同基準を踏まえて支援検討を実施中である。

今後は、支援決定及びその後の運用におけるリスク管理及び国民に対する説明責任を確保し、支援案件全体として出資等の毀損を回避することを基本とし、支援基準を踏まえつつ、上記の課題に取り組んでいくこととしている。

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

平成28年度上期においては、総務省、機構、出資企業等が周知活動に取り組んだ結果、今期は出資企業以外の事業者からの支援相談が増加したところ。

今後は、更なる認知度の向上に向けて、支援実績を蓄積するとともに、機構の潜在的なパートナー企業への周知活動に取り組んでいくこととしている。



## ○取組事例

### <事例①: リスクマネー供給拡大>

#### 案件の発掘・精査

- 機構の支援候補案件について関係省庁・関係機関に説明するための「関係者説明会」を5月13日、同月18日、9月2日に計3回開催。
- 関係者説明会の結果を踏まえて、現在、以下の4案件について本格的な支援検討を実施中。

地域	分野	機構の出資予定額
アジア(ASEAN以外)	通信	約170億円
アジア(ASEAN)	通信	
アジア(ASEAN)	放送	
アジア(ASEAN)	放送	

- これらのうち、相手国政府が関与している案件については、民間事業者、JICT、総務省、在外公館などが連携して我が国企業の受注とJICTスキームの採用に向けた働きかけを実施中。
- まずは投資の実績を積んだ上で、将来的には毎年数百億円程度の出資を行うことが目標。

### <事例②: 制度改善・財務基盤強化>

#### 制度改善

- 機構は、法律の規定に基づき、機構の資本金及び準備金の額の合計額に政令で定める倍数を乗じて得た額を上回る借入れや社債の発行を行うことができない(「レバレッジ制限」)。
- 「日本再興戦略2016」や「経済財政運営と改革の基本方針2016」等においては、「質の高いインフラ輸出拡大イニシアティブ」に基づき、制度改善を行うこととされた。同イニシアティブにおいては、機構の「レバレッジ制限」の緩和を検討し、機構が民間金融機関等からより多くの資金調達を行えるようにすることとされた。
- 上記を踏まえ、「レバレッジ制限」を緩和するため、政令を改正し、倍数を「1」から「2」に引き上げた。

#### 財務基盤強化

- 「日本再興戦略2016」や「未来への投資を実現する経済対策」等においては、関係機関等の積極的な活用や財務基盤の強化を通じて、日本企業の海外インフラ展開を支援することとされた。
- 上記を踏まえて、7月には、政府から2億円、民間から5.13億円の追加出資を実施。さらに機構の事業規模等の算定を行い、平成28年度第2次補正予算において、産業投資22億円及び政府保証96億円の予算枠を追加した。

### ○方法及び時期

機構は、設立後1年未満であり、支援の実績もないことから、今後、実績を踏まえてEXITの方法及び時期を検討することとしているが、方法については共同で投資を行う日本の事業者や現地の事業者、その他関心のある事業者等による買取りや償還など、時期については対象事業が軌道に乗るまでの中長期を想定しており、投資案件ごとに最適な方法及び時期を選択してまいりたい。

### ○競争的状況の確保

EXITは、法律の規定に基づき、機構に置かれた海外通信・放送・郵便事業委員会が決定し、その決定を行おうとするときは、あらかじめ、総務大臣の認可を受けなければならない。こうした決定を中立的に行うことによって、各事業者に公平な機会を提供し、競争的状況を作り出すことに配慮してまいりたい。なお、通信・放送・郵便分野は、規制分野であるため、相手国政府の意見等も考慮しつつ、案件ごとに適切な売却先を検討する。

#### <方法及び時期>

今後、支援の実績を踏まえ、EXITの方法及び時期を検討することとしているが、現時点の想定は以下のとおり。

●方法：共同で投資を行う日本の事業者や現地の事業者、その他関心のある事業者等による買取りや償還など

●時期：対象事業が軌道に乗るまでの中長期  
(5～10年程度を想定)

#### <競争的状況の確保>

中立的な決定

海外通信・放送・郵便事業委員会による決定

総務大臣による認可

## 適切な投資先管理を行うための体制

## (株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

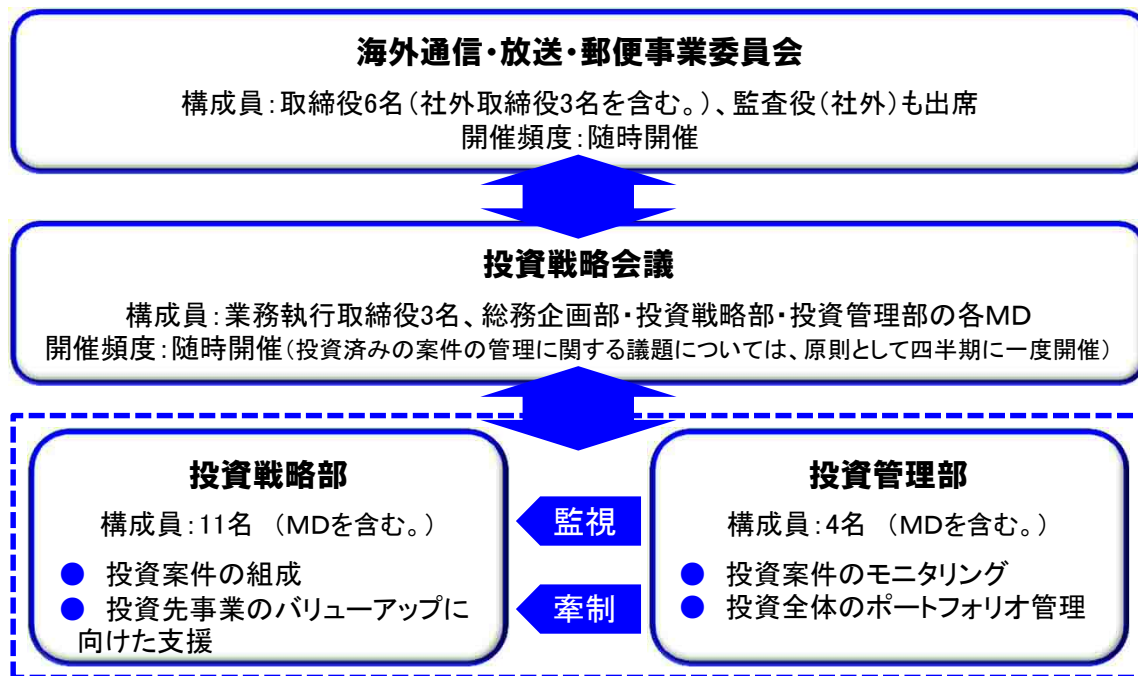
機構の投資責任者は代表取締役社長の福田良之氏である。

機構の内部組織として、投資管理を主な任務とする部を設けた上で、投資を推進する部の活動を監視・牽制する体制を構築するとともに、各部のマネージングディレクター(MD)のほか業務執行取締役(会長・社長・常務)が構成員として参加する投資戦略会議において、適切な投資先管理を行う上で必要な情報共有と評価を実施する仕組みを構築している。

EXIT等の投資に係る重要な意思決定は、投資戦略会議による検討結果を踏まえて、社外取締役を含む全取締役で構成される海外通信・放送・郵便事業委員会(委員長は福田社長)が行う。

平成28年度上期においては、投資実行の実績がないため、投資先管理の対象となる具体的な案件は存在しなかったが、現在、4案件について本格的な支援検討を実施中であり、今後、上記体制の下で適切な管理を行うとともに、案件の形成状況に応じて機構の定員等を考慮してまいりたい。

### <投資先管理体制>



EXIT等の投資に係る重要な意思決定

次の事項について情報を共有し、評価

- 投資案件・ポートフォリオの運用状況
- 政策目的の実現状況
- 投資案件に係る評価損判定の必要性 等

投資を推進する投資戦略部の活動を  
投資管理部により監視・牽制

# (株)海外通信・放送・郵便事業支援機構(JICT)のKPI

## ファンド全体のKPI

### 長期の投資収益率

KPI: 1.0倍超

機構全体の長期収益性(総投資額に対する総収益(注1))

《参考: KPIを測る時期》 機構発足から10年を経過した最初の事業年度末

### 民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果

KPI: 2.0倍以上

機構からの出資額に対する機構及び日本企業からの総出資額の比率

### 海外市場への参入促進

KPI: 平均2社/件以上

支援案件に参加する日本企業数(出資企業+受注関連企業)

### 日本の放送コンテンツの海外展開

KPI: 2件/年以上

日本の放送コンテンツの展開に資する海外放送局関連事業への投資

### 目利き人材の育成

KPI: 40人以上(平成47年度末の解散まで)

機構で投資案件に携わりその経験を機構外で活かす者

## 個別案件のKPI

### 長期の投資収益率

KPI: 1.0倍超

個別案件の長期収益性(総投資額に対する総収益(注1))

《参考: KPIを測る時期》 EXITした事業年度

### 民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果

KPI: 2.0倍以上

機構からの出資額に対する機構及び日本企業からの総出資額の比率

《参考: KPIを測る時期》 出資を決定した事業年度末

### 政策的意義

KPI: ①~③の合計が3点以上

- ① 我が国の知識・経験、技術・製品又は放送コンテンツが活用されているか(2点)
- ② 複数の日本企業が参加しているか又は地方企業が参加しているか(1点)
- ③ 更なる日本企業の海外展開に資するものであるか(1点)

《参考: KPIを測る時期》 出資を決定した事業年度末

(注1) 「総収益」は、配当金及びEXITによる売却益の合計額とする。

## ファンド全体のKPI

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

	KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1	<b>長期の投資収益率</b> 機構全体の長期収益性(総投資額に対する総収益)	投資未実行	 1.0倍超	N
2	<b>民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果</b> 機構からの出資額に対する機構及び日本企業からの総出資額の比率	投資未実行	 2.0倍以上	N
3	<b>海外市場への参入促進</b> 支援案件に参加する日本企業数(出資企業+受注関連企業)	投資未実行	 平均2社/件以上	N
4	<b>日本の放送コンテンツの海外展開</b> 日本の放送コンテンツの展開に資する海外放送局関連事業への投資	投資未実行	 2件/年以上	N
5	<b>目利き人材の育成</b> 機構で投資案件に携わりその経験を機構外で活かす者	実績なし なお、平成28年9月末時点で機構の投資戦略部及び投資管理部の職員は計14人であり、これら職員は将来的に投資経験を機構外で活かすことが見込まれる。	 40人以上 (平成47年度末の解散まで)	N

## 個別案件KPIの総括的状況

平成28年9月末現在、投資未実行である。

## ■平成28年度上期投資案件一覧

## 地域低炭素投資促進ファンド事業

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	9月29日	(仮)北海道青森県風力発電ファンド	10億円	・日本風力開発株式会社、他 ・民間出資額は調整中	・北海道及び青森県における風力発電事業に投資するファンド	—	—

※以下の案件については平成28年3月15日に支援決定したものであるが、関係者等との案件公表に係る調整が整ったため今回公表

1	平成28年3月15日	福島県富岡町太陽光発電事業	1億円	・芙蓉総合リース株式会社、シャープ株式会社他 ・民間出資額は非開示	・エネルギー分野から福島復興に寄与する太陽光発電事業	—	—
---	------------	---------------	-----	--------------------------------------	----------------------------	---	---

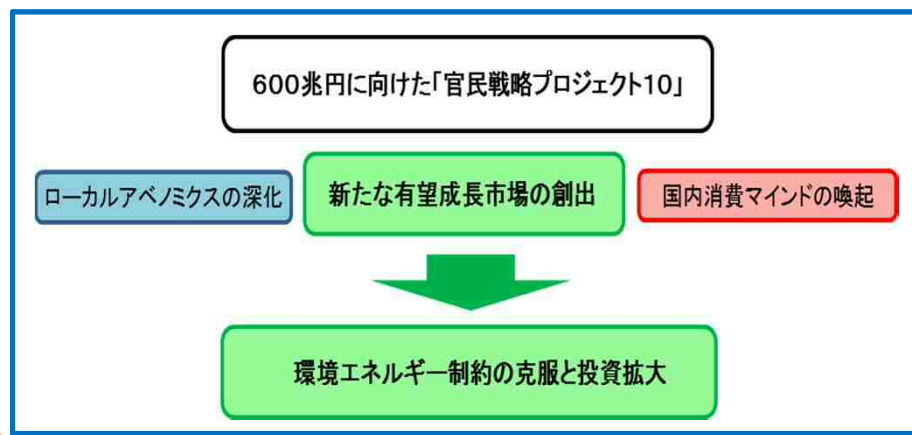


## ○位置づけ

### 「日本再興戦略2016」

#### ○環境・エネルギー制約の克服と投資の拡大

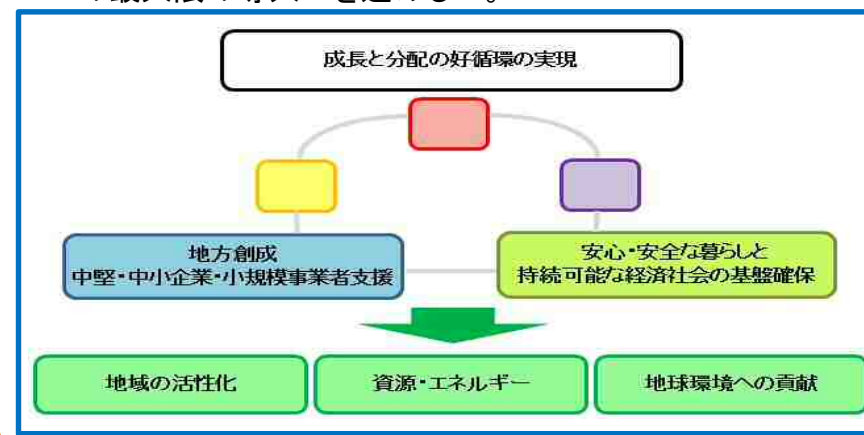
- ・「地球温暖化対策計画」(平成28年5月13日閣議決定)を着実に実施し、経済成長と温室効果ガスの2030年度削減目標の達成を併せて実現する。
- ・再生可能エネルギーについては、国民負担の抑制を図るとともに、最大限の導入に向けて取り組んでいく。
- ・地域の活性化やバイオマス等地域資源の有効かつ安定的な利用にもつながる地産地消型のエネルギーシステムについて、…システム導入を進める。



### 「経済財政運営と改革の基本方針2016」

#### ○成長と分配の好循環の実現

- ・経済環境の変動等にも強い地域経済への転換と地域雇用の創出等による地域経済好循環の拡大を図るため、産学金官の連携により、…分散型エネルギーシステムの構築等のエネルギーの地産地消…を進める。
- ・…再生可能エネルギーについて、…電源間のバランスが取れた最大限の導入を図る。…小水力やバイオマス、風力などの小規模な再生可能エネルギー源を組み合わせた分散型エネルギーシステムを構築するなど、エネルギーの地産地消を推進する。
- ・「地球温暖化対策計画」に基づき、…再生可能エネルギーの最大限の導入…を進める…。



## ○取組

### ・投資実績の評価

本事業が受け入れた額は153億円(エネルギー対策特別会計補助)である。他方、平成25年6月20日の事業開始以来の累計では支援決定件数は24件、支援決定額は88億円、実投融資額は29億円となっている。

本事業は、年度毎の予算措置により基金を設置し、各基金の設置年度における支援決定額と予算との差額は国庫に返納するスキームであるため、必要な資金だけが基金に存置されている。本事業からの出資が呼び水となり、約8倍の民間資金(716億円)が様々な地域・種別の低炭素化プロジェクトへ集まる見込みであり、プロジェクトの組成を通じて温室効果ガスの抑制・削減及び地域活性化を促進している。

今後は、未出資地域におけるプロジェクトへの出資を進める。このため、再生可能エネルギー関連計画を策定している地方公共団体に対する更なる働きかけ、官民ファンド相互間の連携強化等の取組を行う。

### ・民間で取ることの難しいリスクを取った投資の実行

開発段階の案件や高い技術力が要求される案件(地熱発電、洋上風力発電、バイオガス発電等)等、リスクが高く国内での実績が乏しい案件にも出資しており、民間のみでは引き受けることが難しいリスクを有するプロジェクトについて、民間資金の呼び水の役割を果たしている。

今後は、リスクが高く国内での実績が乏しい案件の組成を更に促進するため、情報収集や案件発掘活動、リスクを低減する事業設計に関する事業者等への助言等を行う。

### ・民間金融機関や事業者等からの十分な認知

環境省の有するネットワークも活用し、地方セミナー等にて金融機関、地方自治体、事業者等に対する情報発信を行っている(約55回)他、多数の金融機関(約115先)、地方自治体(約80先)と個別に情報交換を行っており、認知度は向上している。

今後は、更なる認知度の向上を図るため、これまで接触していない金融機関や事業者等への訪問、官民ファンド間の連携強化等により本事業の周知を行う。

○取組事例

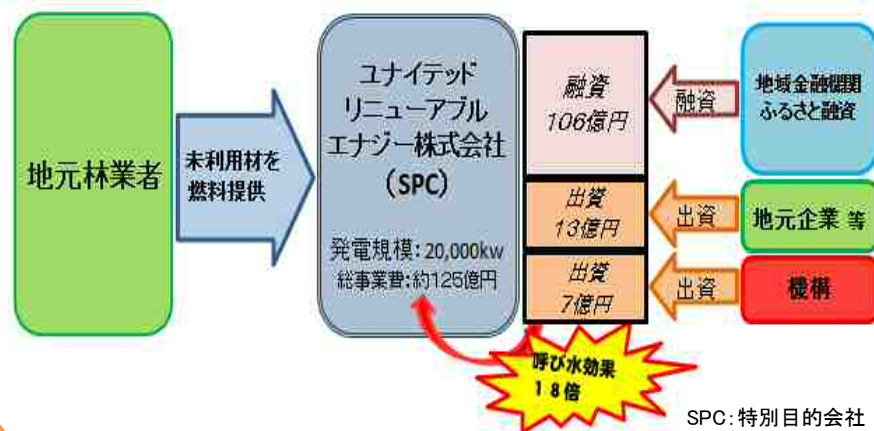
＜事例①：秋田木質バイオマス発電事業＞

支援決定額：7億円（平成28年9月 稼働開始）

秋田県において地元林業者等と連携し、間伐材等を利用して行う、東北地域最大規模の木質バイオマス発電事業。

- (1) CO2削減効果：77,088tCO2/年
- (2) 地域活性化効果

- ・地元の林業者等と連携し、地域の間伐材等を長期安定的に調達する(11.5万トン/年)ことにより、適正な森林管理を実現するとともに、地元林業や関連産業の活性化に貢献。
- ・本発電所における従業員は29名であり(中途・新規雇用は24名)、地域の雇用創出に貢献。



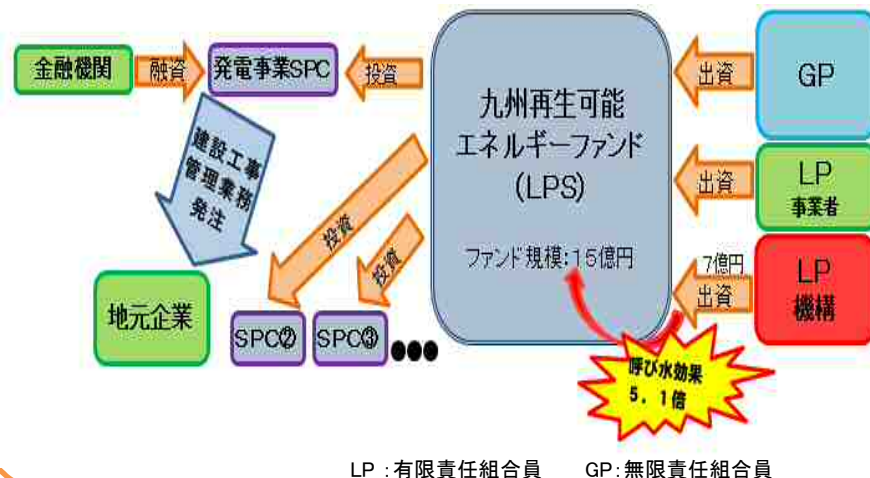
＜事例②：九州地熱等サブファンド＞

支援決定額：7億円（平成28年7月 1号案件稼働開始）

再生可能エネルギーのポテンシャルの高い九州地方において、地熱発電・温泉熱発電・太陽光発電といった複数の再生可能エネルギー事業を投資対象とするファンド。

- (1) CO2削減効果：12,295tCO2/年
- (2) 地域活性化効果

- ・投資対象地域の自治体や地元企業と連携して事業を推進し、地元企業の活用、雇用創出、事業から地域への収益還元等により地域活性化に貢献。
- ・熊本県菊池市の太陽光発電所(出力7,800kW)が、本年7月から稼働開始。事業収益の一部を地元へ20年間寄付。



## ○方法及び時期

モニタリングにおいて、出資決定時に定めた個別案件ごとのEXIT基準と事業状況とを比べ、事業が安定稼働するなど、機構の関与の必要性が低くなった場合(通常時EXIT)、又は事業の失敗等により撤退することが適当と判断される場合(異例時EXIT)に、適切な価格で出資持分を売却する。

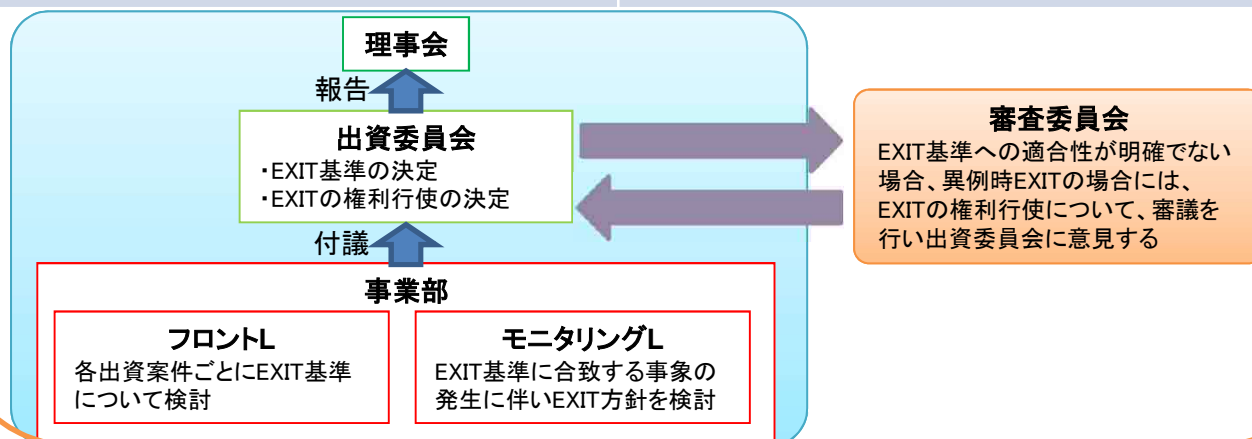
EXITの方法・時期は個別案件ごとに出資契約書等に記載することで明確化を図っている。

## ○競争的状況の確保

事業の状況がEXIT基準に合致すると見込まれる場合は、複数の売却先候補者から意見を聴取し、必要に応じて譲渡価格にかかる第三者評価を取得する等、競争的状況の確保に留意した上で出資委員会がEXITに関する決定を行う。将来的に市場が創出された場合にはマーケットへの売却も視野に入れている。

### <方法及び時期>

通常時EXIT基準	異例時EXIT基準
<ul style="list-style-type: none"> <li>稼働後連続する2事業年度における事業のキャッシュフロー(CF)の値がいずれも正の値である等、事業の稼働状況が安定し、機構の関与の必要性が低くなった場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改善策を講じても当初計画の達成が困難な場合(例:CFの改善が見込めないと判断した場合)</li> <li>対象事業の要件(CO<sub>2</sub>排出量の抑制・削減、地域活性化に資すること等)に著しく反すると認められる場合、反社・不法行為等がある場合</li> </ul>



### <競争的状況の確保>

#### EXITに関し考慮する項目

以下の項目を総合的に勘案し、出資委員会がEXITに関する決定を行う

- ・売却額の適切性
- ・事業に与える影響
- ・ステークホルダーの意向
- 等

なお、出資委員会の決定に際しては、特別の利害関係を有する委員は議決に参加できない。



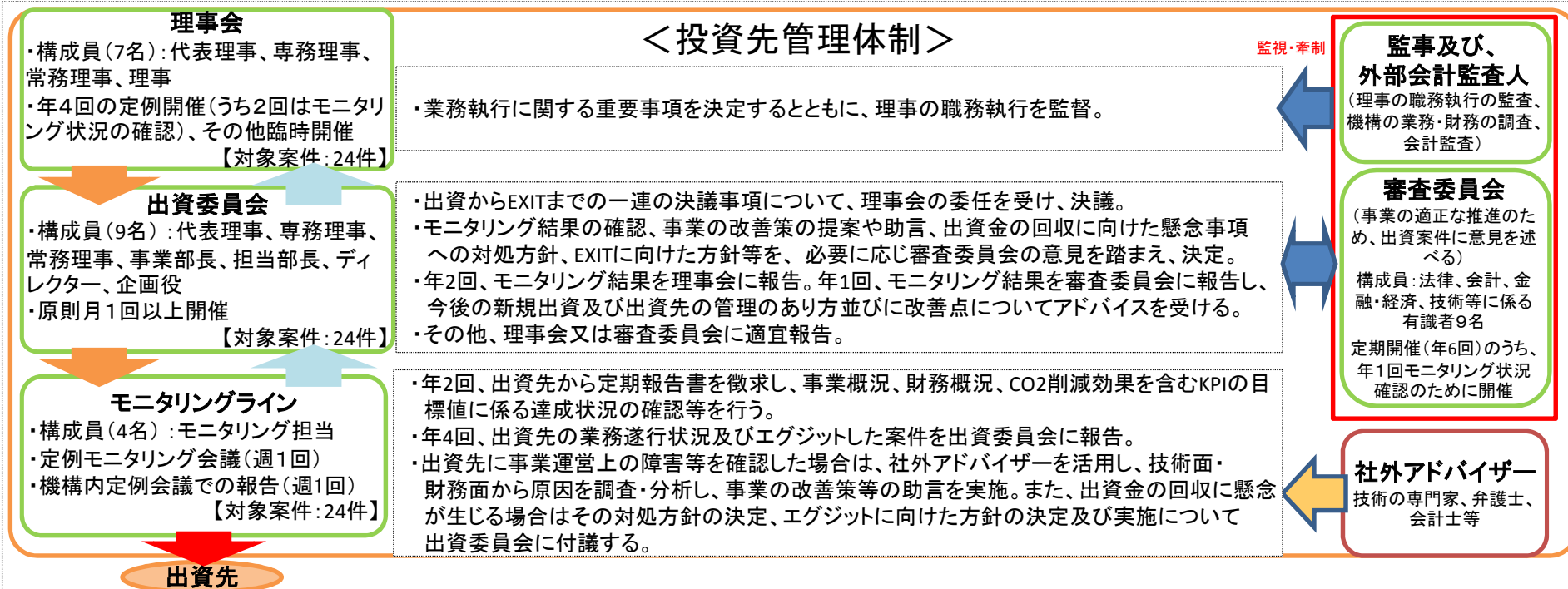
## ○管理体制

適切な投資先管理を行うため、出資に関する審査を行うラインとは別に、モニタリングを行うライン(モニタリングライン)を設置している。対象案件(24件)のモニタリングについては、モニタリング基準に従い、対象事業に係る年次・半期の報告書の確認に加え、必要に応じ、対象事業者から報告を求めること等により、実効的・効率的に行っている。

懸念事項への対処方針、EXITに向けた方針等について、必要に応じ審査委員会の意見を踏まえ、出資委員会が決議する。また、モニタリング結果を審査委員会に報告し、投資先管理に関する改善等についてアドバイスを受ける。

## ○今後の取組方針

これまでのモニタリングによる知見・経験をもとに、より適切なモニタリング指標の設定、モニタリング・プロセスの改善を行うなど、モニタリングの実効性、効率性の更なる向上に取り組む。



# 地域低炭素投資促進ファンド事業のKPIについて

## ファンド全体のKPI

## 個別案件のKPI

収益性

### 収益性

- ・機構全体の長期収益性  
目標:1.0倍超

### 収益性

- ・個別案件の収益性  
目標:1.0倍超

### CO<sub>2</sub>削減効果

- ・出資額当たりの年間CO<sub>2</sub>削減量  
目標:2,000 t-CO<sub>2</sub>/年/億円以上
- ・出資案件の年間CO<sub>2</sub>削減量(見込)に対する達成度  
目標:年間CO<sub>2</sub>削減量(見込)の80%以上

### CO<sub>2</sub>削減効果

- ・各出資案件の年間CO<sub>2</sub>削減量(見込)に対する達成度  
目標:年間CO<sub>2</sub>削減量(見込)の80%以上

### 地域活性化効果

- ・地域貢献等効果  
目標:平均60点以上(地域関係者の出融資、創出雇用者等を総合的に評価)
- ・出資案件の地域ブロックカバー  
目標:未出資地域ブロックの出資案件を年間1件以上
- ・地域型サブファンドの組成件数  
目標:年間1件以上

### 地域活性化効果

- ・地域貢献等効果  
目標:各出資案件 60点以上(地域関係者の出融資、創出雇用者等を総合的に評価)

### 民間資金の呼び水効果

- ・出資額に対する民間資金の比率  
目標:3.0倍以上

### 民間資金の呼び水効果

- ・各案件の出資額に対する民間資金の比率  
目標:3.0倍以上

政策性



KPI	進捗状況(平成28年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1 <b>収益性</b> 機構全体の長期収益性	EXITが終了した投資案件が出た時点で進捗状況を記載する予定	1.0倍超	N
2 <b>CO2削減効果</b> 出資額当たりの年間CO2削減量	<p>0t/年 目標ライン 2,000t/年 28年9月末 3,086-CO<sub>2</sub>/年</p>	2,000 t-CO <sub>2</sub> /年/億円以上	A
3 <b>CO2削減効果</b> 出資案件の年間CO2削減量(見込)に対する達成度	<p>0% 目標ライン 80% 28年9月末 91.3%</p>	年間CO <sub>2</sub> 削減量(見込)の80%以上	A
4 <b>地域活性化効果</b> 地域貢献等効果	<p>0点 目標ライン 平均60点 28年9月末 平均点63点</p>	平均60点以上	A
5 <b>地域活性化効果</b> 出資案件の地域ブロックカバー	<p>0件/年 28年9月末 0件/年 目標ライン 1件/年</p>	未出資地域ブロックの出資案件を年間1件以上	B
6 <b>地域活性化効果</b> 地域型サブファンドの組成件数	<p>0件/年 28年9月末 0件/年 目標ライン 1件/年</p>	年間1件以上	B
7 <b>民間資金の呼び水効果</b> 出資額に対する民間資金の比率	<p>0倍 目標ライン 3.0倍 28年9月末 8.2倍</p>	3.0倍以上	A

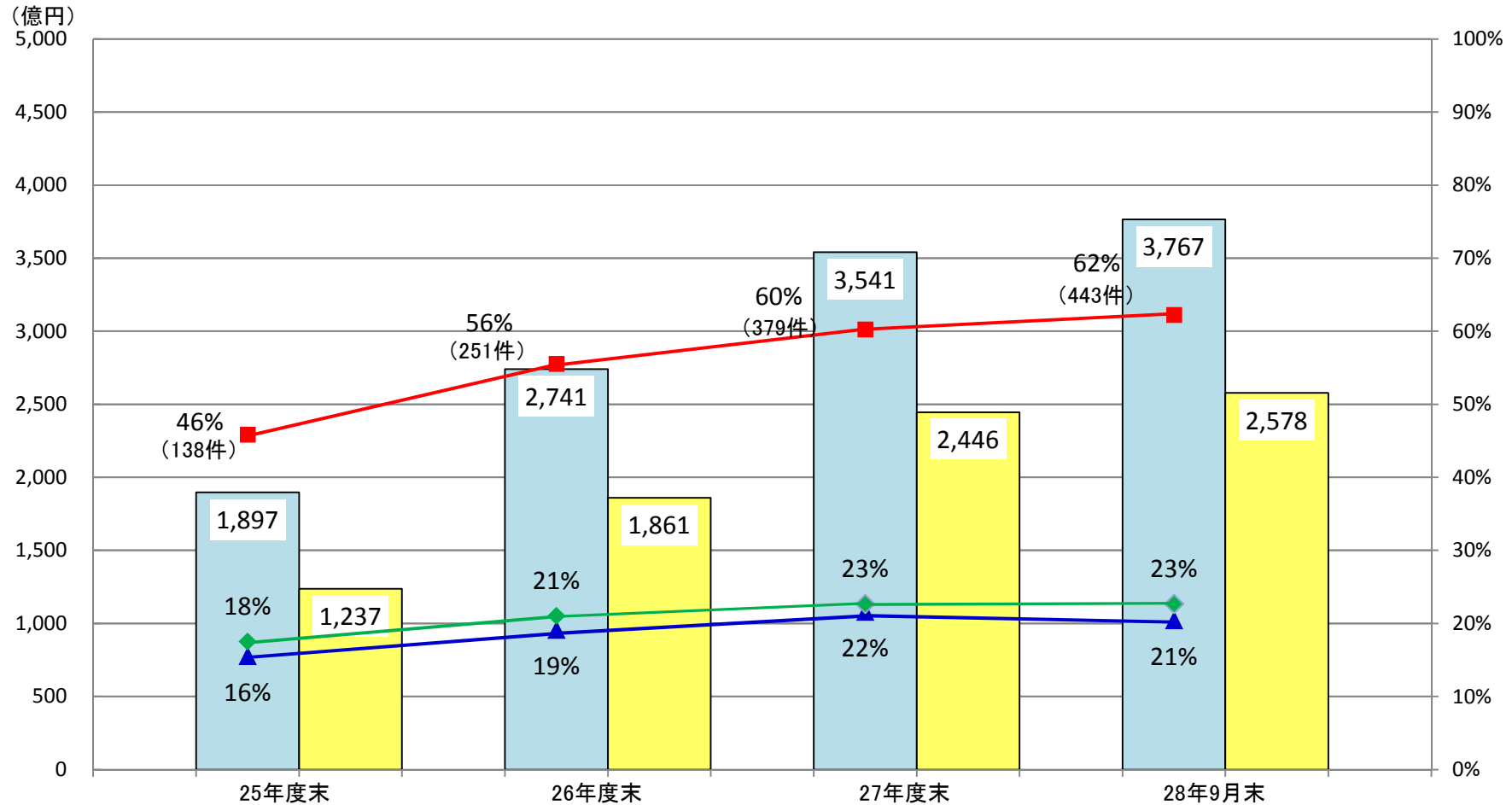
個別案件KPIの総括的状況

注) KPI2～4は、平成28年9月末時点で設備稼働段階を迎えた6件から算出。

収益性及び政策的な観点から、4つのKPIを設定している。現時点では評価できない収益性のKPIを除き、各KPIの総括的な進捗・達成状況は次の通り。①CO2削減効果：目標80%に対し、平均値は93.2%。②地域活性化効果：目標60点に対し、平均値は63点。③民間資金の呼び水効果：目標3.0倍に対し、平均値は10.5倍。

# 人材育成・地域活性化 ＜地方支援の状況(1/2)＞

## ○官民ファンド全体



: 支援決定金額(累計)    
  : 支援決定件数全体に占める地方支援案件割合  
 ※()内は地方支援案件数    
  : 支援決定金額全体に占める地方支援案件割合  
 : 実投資額(累計)    
  : 実投資額全体に占める地方支援案件割合

※ 東京都以外に本社が所在する事業者に対する支援決定件数、支援決定金額及び実投資額を集計。

# 人材育成・地域活性化 ＜地方支援の状況(2/2)＞

## ○各官民ファンド(累計)

(単位:件、億円)

	25年度末			26年度末			27年度末			28年9月末		
	支援決定 件数	支援決定 金額	実投資 額	支援決定 件数	支援決定 金額	実投資 額	支援決定 件数	支援決定 金額	実投資 額	支援決定 件数	支援決定 金額	実投資 額
(株)産業革新機構	15	524	484	22	608	535	25	658	581	26	666	586
(独)中小企業基盤整備機構	97	1,113	661	98	1,117	723	101	1,144	792	109	1,245	830
(株)地域経済活性化支援機構	12	247	88	49	391	116	98	698	196	121	746	210
(株)農林漁業成長産業化支援機構	7	2	2	50	17	13	83	38	36	96	40	39
(株)民間資金等活用事業推進機構	1	0	0	4	1	0	13	244	234	18	254	237
官民イノベーションプログラム (東北大学ベンチャーパートナーズ(株))	/	/	/	-	-	-	1	3	3	3	8	8
官民イノベーションプログラム (東京大学協創プラットフォーム開発(株))	/	/	/	/	/	/	-	-	-	-	-	-
官民イノベーションプログラム (京都大学イノベーションキャピタル(株))	/	/	/	-	-	-	-	-	-	3	5	5
官民イノベーションプログラム (大阪大学ベンチャーキャピタル(株))	/	/	/	-	-	-	3	6	6	7	10	10
(株)海外需要開拓支援機構	-	-	-	6	194	118	8	205	173	8	205	177
耐震・環境不動産形成促進事業 (一社)環境不動産普及促進機構	-	-	-	3	58	36	6	67	41	6	67	44
競争力強化ファンド (株)日本政策投資銀行	-	-	-	3	312	302	4	317	307	4	317	317
特定投資業務 (株)日本政策投資銀行	/	/	/	/	/	/	8	11	11	11	44	43
(株)海外交通・都市開発事業支援機構	/	/	/	-	-	-	2	68	40	2	68	40
国立研究開発法人科学技術振興機構	/	/	/	1	1	1	4	4	4	5	4	4
(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構	/	/	/	/	/	/	-	-	-	-	-	-
地域低炭素投資促進ファンド事業 (一社)グリーンファイナンス推進機構	6	12	2	15	42	18	23	78	22	24	88	29
合計	138	1,897	1,237	251	2,741	1,861	379	3,541	2,446	443	3,767	2,578

※1 単位未満は四捨五入。

※2 東京都以外に本社が所在する事業者に対する支援決定件数、支援決定金額及び実投資額の各累計を集計。

# 人材育成・地域活性化 ＜地方創生に関するKPIの見直し＞

## ○(株)地域経済活性化支援機構

機構は、地域への知見・ノウハウの移転等を通じた事業再生・地域経済活性化支援として、「事業再生・地域経済活性化ファンドの組成及びファンドを通じた投資の実行により地域経済への貢献を図る」旨のKPIを設定している。

ファンドの組成については、KPIの目標も達成したことから、今後はファンドを通じた投資の実行に重点をおいて取り組んでいくこととする。このため、ファンド組成実績を評価点数から除外し、ファンドを通じた投資案件の実績のみで、地域経済の活性化に対する貢献を評価していく。

### 2. 地域への知見・ノウハウの移転等を通じた事業再生・地域経済活性化支援に関するKPI

#### (3) 地域経済への貢献

##### 【現状】

事業再生・地域経済活性化ファンドの組成及びファンドを通じた投資の実行  
・目標: 75%以上  
・実績: 91%

#### 評価方法

見直し

##### 【見直し後】

事業再生・地域経済活性化ファンドを通じた投資の実行  
・目標: 75%以上  
・実績: 71% (投資実行実績のみで評価)

## ○(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

個別案件のKPIのうち、「政策的意義」の「②複数の日本企業が参加しているか(1点)」を「②複数の日本企業が参加しているか又は地方企業が参加しているか(1点)」に見直しを行う。

なお、機構が対象事業支援を行うに当たっては、支援基準に基づき、ベンチャー企業や地域経済を支える民間事業者への支援にも配慮することとされている。

### 個別案件のKPI

#### 政策的意義

KPI: ①～③の合計が3点以上

- ① 我が国の知識・経験、技術・製品又は放送コンテンツが活用されているか(2点)
- ② 複数の日本企業が参加しているか **又は地方企業が参加しているか**(1点)
- ③ 更なる日本企業の海外展開に資するものであるか(1点)

＜参考: KPIを測る時期＞ 出資を決定した事業年度末

# 人材育成・地域活性化

## ＜地域におけるリスクマネー供給人材の育成＞

### ○(株)地域経済活性化支援機構

機構は、「地域活性化・事業再生ノウハウの蓄積と浸透」を事業運営の基本方針の一つとして掲げており、地域金融機関等への専門家派遣(96件)、ファンドの共同運営(35件)、地域金融機関からの人材の受入れ(83件)等を通じて、地域において自律的かつ持続的に地域活性化・事業再生が行われるよう、触媒としての役割の発揮に努めている。

### 地域別取組件数

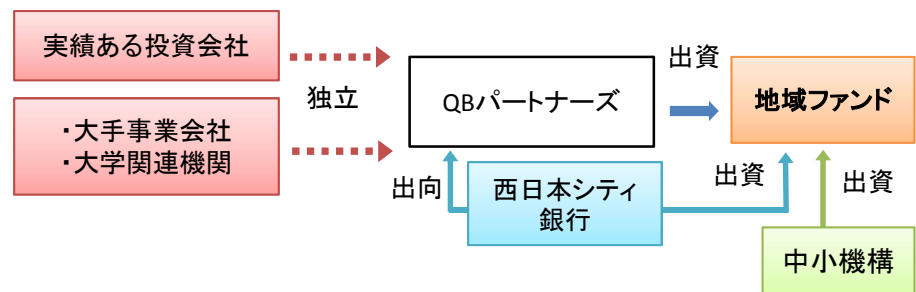
	北海道 東北	関東 甲信越	東海 北陸	近畿	中国 四国	九州 沖縄
専門家 派遣	12件	30件	19件	7件	15件	13件
ファンド 共同運営	2件	11件	4件	5件	7件	6件
研修受入	19件	32件	6件	13件	7件	6件

### ○(独)中小企業基盤整備機構

中小機構では、地域への貢献及びファンドマネージャーの育成に対するKPIとして、第3期中期計画期間中(平成26年度～30年度)に地域密着ファンドを6ファンド以上、新規のファンド運営者のファンドを25ファンド以上組成することを目標に掲げ、地域活性化に貢献すべく取り組んでいる。

また、地域活性化を目的としたファンドにLP出資をする際に、ファンド運営の実績を十分に積んだ投資会社やその出身者がノウハウを提供することにより地域のリスクマネー供給人材が成長できる運営体制が構築されているかを審査して出資決定するように留意している。このような取り組みをLP出資者として支援することにより、地域のリスクマネー供給人材(地域金融機関からの出向者等)の経験やスキルアップに貢献していく方針。

QB第一号ファンド:九州地域の大学研究シーズを投資対象とするファンド  
(支援決定日:平成27年9月15日、支援決定金額:7.5億円)

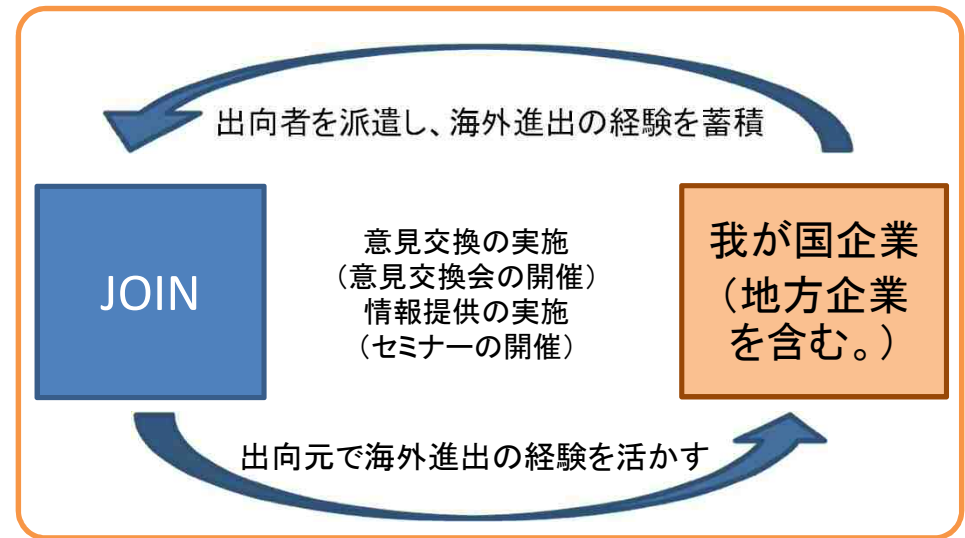


# 人材育成・地域活性化 ＜民間とのノウハウの共有＞

## ○(株)海外交通・都市開発事業支援機構

民間とのノウハウ共有にあたって、以下の取組を実施している。今後もこれらの取組を強化。

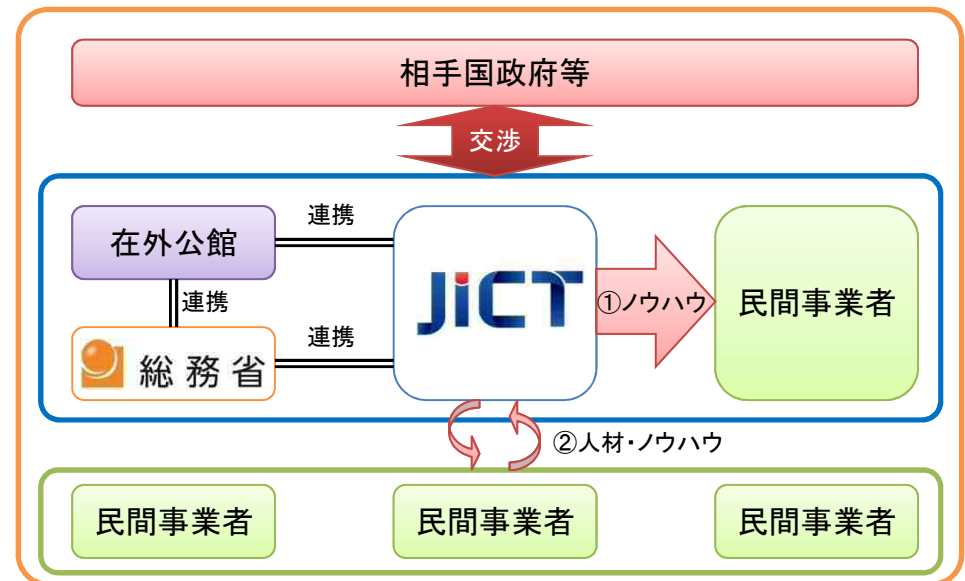
- ・ 民間企業からの出向者の受入(海外インフラ事業の案件組成に従事中。将来出向元の海外進出分野で出向中の経験が活用されることを期待)
- ・ 民間事業者団体との意見交換会の実施
- ・ 民間企業と協力したセミナーの開催 等



## ○(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

以下①及び②などの取組を通じて民間とのノウハウの共有に努めていくものとする。

- ①通信・放送・郵便分野は、相手国の政府や国有企業が交渉相手となる傾向があるため、機構は、総務省や在外公館と連携することとしており、民間事業者は、その交渉のプロセスを通じて、インフラの海外展開に必要なノウハウを蓄積することができる。
- ②さらに案件形成の好事例を対外的に共有する。これにより、特定の民間事業者に限られないオープンな形でのノウハウの共有が可能である。加えて、機構は、民間事業者の人材・ノウハウを活用することを通じて、支援に必要な体制を構築するとともに、将来民間事業者で活躍できる事業創造の核となる人材の育成に努めることとしている。





# 組織構成<国及び民間人材の活用状況>

(単位:人)

名称	役職員数 (28年3月末)	28年度上期の採用者数		28年度上期の離退職者数		役職員数 (28年9月末)	備考
			うち キーパーソン		うち キーパーソン		
(株)産業革新機構	128 【9】	13 【4】	0 【0】	20 【5】	0 【0】	121 【8】	
(独)中小企業基盤整備機構	781 【30】	57 【15】	- -	51 【16】	- -	787 【29】	ファンド事業担当職員は21人(現役出向者数0人)。 平成28年7月1日新副理事長就任。
(株)地域経済活性化支援機構	295 【16】	82 【13】	2 【2】	62 【10】	3 【2】	315 【19】	キーパーソンの離退職者数の内1名は、前代表取締役社長の任期満了による退任によるもの(後任者は内部昇格)。他2名は官庁の現役出向者の異動に伴うもの。 採用者及び離退職者数には、官庁及び金融機関等からの出向者の異動が大半となっている。
(株)農林漁業成長産業化支援機構	51 【11】	11 【5】	1 【0】	6 【4】	1 【0】	56 【12】	キーパーソンの採用者・離退職者数1人は、代表取締役社長を選任したことによるもの。
(株)民間資金等活用事業推進機構	23 【5】	5 【1】	0 【0】	6 【1】	0 【0】	22 【5】	
官民イノベーションプログラム (東北大学ベンチャーパートナーズ(株))	12 【0】	6 【0】	0 【0】	3 【0】	0 【0】	15 【0】	
官民イノベーションプログラム (東京大学協創プラットフォーム開発(株))	8 【0】	1 【0】	0 【0】	0 【0】	0 【0】	9 【0】	
官民イノベーションプログラム (京都大学イノベーションキャピタル(株))	13 【0】	4 【0】	1 【0】	2 【0】	1 【0】	15 【0】	キーパーソンの採用者・離退職者数1人は、前代表取締役社長の任期満了による退任及び現代代表取締役社長の選任によるもの。
官民イノベーションプログラム (大阪大学ベンチャーキャピタル(株))	18 【0】	1 【0】	0 【0】	0 【0】	0 【0】	19 【0】	
(株)海外需要開拓支援機構	60 【7】	17 【4】	0 【0】	8 【4】	0 【0】	69 【7】	
耐震・環境不動産形成促進事業 (一社)環境不動産普及促進機構	18 【0】	3 【0】	1 【0】	3 【0】	1 【0】	18 【0】	採用離退職3人は理事の改選に伴う理事の入れ替えであり、うちキーパーソンの採用者数1人は、理事を理事長に選任にしたことによるもの。
競争力強化ファンド及び特定投資業務 (株)日本政策投資銀行	1,187	-	-	-	-	1,199	競争力強化ファンド及び特定投資業務は、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ため、DBJ全体の役職員数を参考値として記載。なお、平成28年上期中の役員の異動については、取締役1名が交代。
(株)海外交通・都市開発事業支援機構	42 【8】	11 【3】	0 【0】	7 【3】	0 【0】	46 【8】	
国立研究開発法人科学技術振興機構	1,234 【19】	75 【4】	0 【0】	34 【3】	0 【0】	1,275 【20】	起業支援室担当職員は6人(現役出向者数0人)。
(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構	22 【3】	3 【0】	0 【0】	0 【0】	0 【0】	25 【3】	
地域低炭素投資促進ファンド事業 (一社)グリーンファイナンス推進機構	27 【0】	1 【0】	0 【0】	1 【0】	0 【0】	27 【0】	

(注)【】内は現役出向者数

# 組織構成

## <投資決定組織の人材構成> (1/2)

名称		構成									備考	
		委員長等	委員長等代理	委員					監査役			
㈱産業革新機構	産業革新委員会	吉川 弘之 国立研究開発法人科学技術振興機構特別顧問 【平成21年7月22日】	三村 明夫 新日鐵住金㈱相談役名誉会長 【平成21年7月22日】	國井 秀子 芝浦工業大学 大学院工学マネジメント研究科教授、学長補佐 【平成21年7月22日】	棚橋 元 森・濱田松本法律事務所パートナー弁護士 【平成21年7月22日】	武藤 徹一郎 公益財団法人がん研究会理事・メディカルディレクター・名誉院長 【平成21年9月11日】	志賀 俊之 同機構代表取締役会長(GEO) 【平成21年9月11日】	勝又 幹英 同機構代表取締役社長(GOO) 【平成21年9月11日】	高浦 秀夫 公認会計士、前あらた監査法人代表執行役 【平成21年7月17日】	—	—	
(独)中小企業基盤整備機構	出資業務に係る出資先の決定(理事長決裁)	高田 坦史 理事長 【平成24年7月1日】	秋庭 英人 副理事長 【平成28年7月1日】	田所 創 理事 【平成27年7月24日】	—	—	—	—	—	—		
㈱地域経済活性化支援機構	地域経済活性化支援委員会	松嶋 英機 西村あさひ法律事務所パートナー 【平成25年4月4日】	伊藤 眞 長島・大野・常松法律事務所 顧問 【平成25年4月4日】	中村 利雄 (公財)全国中小企業取引振興協会 会長 【平成25年3月18日】	西川 久仁子 ㈱ベネッセMCM代表取締役社長 【平成25年4月4日】	樋渡 啓祐 樋渡社中㈱代表取締役 【平成27年6月29日】	今井 信義 同機構代表取締役社長 【平成28年6月27日】	—	太田 順司 (公社)日本監査役協会 最高顧問 【平成24年6月29日】	山崎 彰三 東北大学会計大学院教授 【平成27年6月29日】	西原 浩一郎 連帯社会研究交流センター 運営委員長 【平成27年6月29日】	
㈱農林漁業成長産業化支援機構	農林漁業成長産業化委員会	堀 紘一 同機構取締役会長 【平成25年2月6日】	光増 安弘 同機構代表取締役社長 【平成28年6月30日】	阿部 禎一 (一社)全国農業経営専門会計人協会 代表理事 【平成25年2月6日】	大西 茂志 全国農業協同組合中央会 常務理事 【平成25年2月6日】	古閑 和則 全国漁業協同組合連合会 専務理事 【平成25年2月6日】	西井 元章 味の素㈱外食デリカ事業部長 【平成28年6月30日】	箕輪 光博 林業経済研究所 理事長 【平成25年2月6日】	篠原 修 東京大学 名誉教授 【平成25年2月6日】	—	—	
㈱民間資金等活用事業推進機構	民間資金等活用事業支援委員会	松田 修二 早稲田大学名誉教授 ㈱コメリ社外取締役 ㈱ニロク情報サービス社外取締役 【平成25年10月28日】	大垣 尚司 立命館大学大学院教授 【平成25年10月28日】	渡 文明 同機構代表取締役会長 JXホールディングス㈱名誉顧問 日本郵政㈱社外取締役 【平成25年10月28日】	上村 多恵子 京南倉庫㈱代表取締役 【平成25年10月28日】	半田 容章 同機構代表取締役社長 【平成28年6月17日】	—	—	奥野 善彦 奥野総合法律事務所・外国法共同事業所 所長弁護士 【平成25年10月28日】	田知本 章 税理士法人平成会計社 顧問 【平成26年6月6日】	—	
官民イノベーションプログラム(東北大学ベンチャーパートナーズ㈱)	支援・投資委員会	八浪 哲二 同社代表取締役社長 【平成27年2月23日】	—	山崎 達美 中外製薬㈱特別顧問 【平成27年2月23日】	吉村 洋 公益財団法人仙台市振興事業団理事 【平成27年2月23日】	熊谷 洋太郎 Fitbit, Inc. 顧問 【平成27年2月23日】	樋口 哲郎 同社取締役管理部長 【平成28年9月30日】	—	山崎 彰三 東北大学会計大学院教授 【平成27年2月23日】	瀬戸 篤 小樽商科大学大学院(ビジネススクール)教授 【平成27年2月23日】	—	
官民イノベーションプログラム(東京大学協創プラットフォーム開発㈱)	支援・投資委員会	大泉 克彦 同社代表取締役社長 【平成28年 1月21日】	—	川村 隆 同社取締役・㈱日立製作所元会長 【平成28年 1月21日】	鈴木 隆史 同社取締役・(一財)工業所有権協力センター 理事長 【平成28年 1月21日】	大石(中村) 圭子 シミックホールディングス㈱代表取締役副社長 【平成28年 7月22日】	三木 良雄 工学院大学教授 【平成28年 9月26日】	—	高原 達広 TMI総合法律事務所 弁護士 【平成28年 1月21日】	保立 和夫 東京大学理事・副学長 【平成28年 1月21日】	—	
官民イノベーションプログラム(京都大学イノベーションキャピタル㈱)	支援・投資委員会	室田 浩司 同社代表取締役社長 【平成28年6月30日】	勝川 恒平 元㈱三井住友銀行常務 【平成26年12月22日】	下野 雅承 日本アイ・ビー・エム㈱最高顧問 【平成26年12月22日】	野村 剛 元パナソニック㈱常務取締役 【平成26年12月22日】	服部 重彦 ㈱島津製作所相談役 【平成26年12月22日】	森 雅彦 DMG森精機㈱社長 【平成26年12月22日】	楠美 公 同社執行役員 【平成28年1月1日】	成岡 豊 公認会計士 【平成26年12月22日】	—	—	
官民イノベーションプログラム(大阪大学ベンチャーキャピタル㈱)	支援・投資委員会	松見 芳男 同社代表取締役社長 【平成26年12月22日】	津田 和明 サントリーホールディングス㈱社友 【平成26年12月22日】	山田 隆持 ㈱NTTドコモ顧問 【平成26年12月22日】	野村 正朗 (学)帝塚山学院理事 長 【平成26年12月22日】	一村 信吾 名古屋大学教授、イノベーション戦略室長 【平成27年1月1日】	—	—	—	—	—	

(注)【】内は当初就任年月日

# 組織構成

## <投資決定組織の人材構成> (2/2)

名称		構成									備考	
		委員長等	委員長等代理	委員					監査役			
㈱海外需要開拓支援機構	海外需要開拓委員会	榎田 松瑩 三井物産㈱顧問 【平成25年11月11日】	川村 雄介 ㈱大和総研副理事長 【平成25年11月11日】	高須 武男 元㈱ハンダイムホールディングス取締役会長 【平成25年11月11日】	林 いずみ 桜坂法律事務所/弁護士 【平成25年11月11日】	村岡 隆史 ㈱経営共創基盤パートナー/取締役MD 【平成25年11月11日】	飯島 一暢 同機構 代表取締役会長 【平成25年11月11日】	太田 伸之 同機構 代表取締役社長 【平成25年11月11日】	木下 俊男 日本公認会計士協会理事 【平成25年10月29日】	-	-	
		村上 周三 (一財)建築環境・省エネルギー機構理事長 【平成28年6月28日】 ※理事就任:平成25年2月14日	酒井 博史 同機構専務理事(常勤) 【平成25年10月23日】	松田 宏人 同機構常務理事(常勤) 【平成25年10月23日】	今倉 章好 (一社)日本建設業連合会常務理事 【平成25年2月14日】	岡田 恒男 (一財)日本建築防災協会理事長 【平成25年2月14日】	熊倉 隆治 (公社)日本不動産鑑定士協会連合会会長 【平成27年6月29日】	-	池田 輝男 元住宅金融公庫監事、元(一財)住宅金融普及協会会長 【平成25年7月17日】	-	-	
耐震・環境不動産形成促進事業 (一社)環境不動産普及促進機構	理事会	伊香賀 俊治 慶應義塾大学理工学部システムデザイン工学科教授 【平成28年6月28日】	植松 丘 政策研究大学院大学政策研究科客員教授 【平成25年10月23日】	甲斐 泰正 三井住友銀行不動産ファイナンス営業部長 【平成28年6月28日】	野原文里 (公社)ロングライフビル推進協会理事 【平成28年6月28日】	-	杉本 茂 公認会計士、㈱さくら総合事務所代表 【平成25年2月14日】	-	-			
		渡辺 一 同行 代表取締役副社長 【平成27年6月26日】	大石 英生 同行 取締役 【平成27年6月26日】	富井 聡 同行 取締役 【平成27年6月26日】	三村 明夫 同行 取締役(社外) 【平成20年10月1日】	-	栗原 美津枝 同行 常勤監査役 【平成27年2月24日】	伊藤 眞 同行 監査役(社外) 【平成20年10月1日】	-	-		
競争力強化ファンド及び特定投資業務 (㈱日本政策投資銀行)	取締役会	柳 正憲 同行代表取締役社長 【平成27年6月26日】	木下 康司 同行 代表取締役副社長 【平成27年6月26日】	菊池 伸 同行 取締役 【平成27年2月24日】	榎本 直樹 同行 取締役 【平成27年6月26日】	福田 健吉 同行 取締役 【平成28年6月29日】	植田 和男 同行 取締役(社外) 【平成20年10月1日】	-	小柳 治 同行 常勤監査役 【平成26年6月24日】	坪井 達也 同行 常勤監査役(社外) 【平成26年6月24日】	八田 進二 同行 監査役(社外) 【平成20年10月1日】	競争力強化ファンド及び特定投資業務にかかる専門の決定委員会等はなく、(株)日本政策投資銀行全体の決定プロセスに則り、個別の投融資を決定している。
		竹内 敬介 日揮㈱相談役 【平成26年10月20日】	松田 千恵子 首都大学東京大学院社会科学部研究科教授 【平成26年10月20日】	秋山 裕 同機構専務取締役 【平成26年10月20日】	稲川 文雄 ㈱みずほ銀行グローバルプロジェクトファイナンス営業部長 【平成26年10月20日】	波多野 琢磨 同機構 代表取締役社長 【平成26年10月20日】	峰須賀 一世 日本経済研究所代表取締役専務 【平成28年6月28日】	溝口 潤 三井住友カード代表取締役兼副社長執行役員 【平成28年6月28日】	八尾 紀子 TMI総合法律事務所パートナー/弁護士 【平成26年10月20日】	-	-	
国立研究開発法人科学技術振興機構	理事会議	濱口 道成 同機構理事長 【平成27年10月1日】	安藤 慶明 同機構総括担当理事 【平成27年10月1日】	後藤 吉正 同機構理事 【平成27年10月1日】	甲田 彰 同機構理事 【平成27年10月1日】	白木澤 佳子 同機構理事 【平成27年10月1日】	-	-	石正 茂 同機構監事 【平成27年10月1日】	-	-	左記委員のほか、必要に応じ理事長の指名した職員等を合わせて構成。
㈱海外通信・放送・郵便事業支援機構	海外通信・放送・郵便事業委員会	福田 良之 同機構代表取締役社長 【平成27年12月1日】	高島 肇久 同機構取締役会長 【平成27年12月1日】	細井 浩之 同機構常務取締役 【平成27年12月1日】	栗原 美津枝 ㈱日本政策投資銀行常勤監査役 【平成27年12月1日】	中村 家久 住友商事㈱理事 メディア事業本部長 【平成27年12月1日】	三尾 美枝子 キューブPM総合法律事務所代表弁護士 【平成27年12月1日】	-	梶川 融 太陽有限責任監査法人代表社員会長、公認会計士 【平成27年12月1日】	-	-	
地域低炭素投資促進ファンド事業 (一社)グリーンファイナンス推進機構	出資委員会	末吉 竹二郎 同機構代表理事 【平成25年7月8日】	品川 良一 同機構専務理事 【平成26年9月26日】	田吉 禎彦 同機構常務理事 【平成27年12月18日】	高橋 春彦 同機構事業部長 【平成28年1月26日】	松尾 隆敏 同機構事業部担当部長 【平成28年4月1日】	岡本 崇史 同機構事業部企画役 【平成26年7月1日】	篠原 孝文 同機構事業部ディレクター 【平成27年4月15日】	-	-	-	
		川村 史典 同機構事業部ディレクター 【平成26年7月1日】	福井 幹 同機構事業部ディレクター 【平成28年1月1日】	-	-	-	-	-	-	-	-	

(注)【】内は当初就任年月日

### ○代表取締役社長

今井 信義 平成28年6月27日就任

【略歴】 昭和47年 株式会社千葉銀行入行

平成16年 株式会社千葉銀行代表取締役専務執行役員

平成20年 中央証券株式会社(現:ちばぎん証券株式会社)代表取締役社長

平成24年 株式会社地域経済活性化支援機構代表取締役専務

### ○代表取締役専務

林 謙治 平成28年6月27日就任

【略歴】 昭和46年 株式会社福岡銀行入行

平成20年 株式会社熊本銀行代表取締役専務執行役員

平成22年 株式会社熊本銀行代表取締役頭取

株式会社ふくおかフィナンシャルグループ取締役執行役員

平成26年 株式会社熊本銀行顧問

株式会社地域経済活性化支援機構常務取締役

### ○常務取締役

河野 一郎 平成28年6月27日就任

【略歴】 昭和60年 大蔵省入省

平成15年 大臣官房付(兼)内閣府本府産業再生機構担当室企画官

平成23年 金融庁検査局総務課長

平成27年 東北財務局長

### ○常務取締役

藤野 琢巳 平成28年6月27日就任

【略歴】 昭和62年 通商産業省入省

平成22年 中小企業庁経営支援部商業課長

平成25年 貿易経済協力局通商金融・経済協力課長(政策調整官)

平成27年 岐阜県副知事

### ○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)

## キーパーソンの異動

官民イノベーションプログラム  
(京都大学イノベーションキャピタル(株))

### ○代表取締役社長

室田 浩司 平成28年6月30日就任

### 【略歴】

昭和60年 市川毛織株式会社(現・市川(株))入社

平成2年 日本インベストメントファイナンス(株)(現・大和企業投資(株))入社

平成21年～平成24年

京都大学へ出向

(産官学連携本部・バイオインキュベーションパートナーズ 特定教授)

平成25年 京都大学 主席特定業務専門職員

医学URA室長(兼)医学研究科特任教授(前職)

学習院大学 法学部 法学科 卒業

フランス国立ポンゼジョセ高等工科大学院 国際経営学修士課程:MBA取得



## キーパーソンの異動

耐震・環境不動産形成促進事業  
((一社)環境不動産普及促進機構)

### ○代表理事(理事長)

村上 周三 平成28年6月28日就任

### 【略歴】

昭和17年生

昭和42年

東京大学大学院工学系研究科  
建築学専攻修士課程修了

昭和43年

東京大学生産技術研究所 助手

講師、助教授を経て

昭和60年～平成13年

同研究所教授

平成15年～

一般財団法人 建築環境・省エネルギー機構  
理事長(現職)

平成17年～19年

日本建築学会 会長

平成20年～24年

独立行政法人 建築研究所 理事長

平成25年～

一般社団法人 環境不動産普及促進機構  
理事(現職)

平成28年～

同機構 理事長(現職)

## デューデリジェンスにより得た資料等の活用のあり方(1/3)

第6回幹事会において、有識者より「官民ファンドが活躍するという観点からは、デューデリジェンスの結果で公開できるものがあれば公開すべきであり、官民ファンドを使ってもらおうという意味においても有効」との指摘がなされたところである。

個別事業者に関するデューデリジェンスの結果をそのまま広く公開することは、守秘義務等の観点から困難である中で、官民ファンドの活用を促すなどの観点から、同指摘を踏まえ、各官民ファンドにおいて、以下のように積極的な情報提供を図る取組が行われている。(詳細は次葉以降に記載)。

更に官民ファンドの活用を促すため、情報提供の一層の充実が望まれるところであり、引き続きフォローアップを行っていく。

取組 (今後の方針含む)	主な該当ファンド
共同出資検討者へのデューデリジェンス結果等の公開	(株)産業革新機構 国立研究開発法人科学技術振興機構 地域低炭素投資促進ファンド事業((一社)グリーンファイナンス推進機構) 等
共同出資者へのデューデリジェンス結果等の公開	(株)地域経済活性化支援機構 等
分析・統計等関連資料の公開	競争力強化ファンド及び特定投資業務((株)日本政策投資銀行) (株)民間資金等活用事業推進機構 等
支援決定内容の公開	(株)農林漁業成長産業化支援機構 等

## デューデリジェンスにより得た資料等の活用のあり方(2/3)

### <各官民ファンドの対応状況>

名称	対応状況
(株)産業革新機構	共同出資検討者や共同出資者から要望があった場合、対象会社及び外部アドバイザーの承諾を得て、当該外部アドバイザーが作成した資料(デューデリジェンスレポート等)を開示することもあり得る。なお、産業革新機構のHPにおいて、投資案件を公表。
(独)中小企業基盤整備機構	デューデリジェンスに関する資料等の開示要請があった場合、中小機構はGPから開示の了解が得られたものについては、提供することは可能と考えている。
(株)地域経済活性化支援機構	共同出資者からの要望があった場合、支援対象事業者及び利害関係者(スポンサー、持込金融機関等)の承諾が得られたものについては、デューデリジェンスに関する資料等の共有もあり得る。また、機構と金融機関の取組みを地域に更に浸透させる等の観点から、ファンド出資案件のベストプラクティス事例集を作成し、機構ホームページに公表するなど利用者への周知活動も行うこととしている。
(株)農林漁業成長産業化支援機構	具体的な事業概要や出資額等を機構のHP等で公表しており、官民ファンドとして情報公開に努めているところ。
(株)民間資金等活用事業推進機構	分析・統計等関連資料として、民間事業者候補の要望に応じてPFI事業やコンセッション事業に係るキャッシュフロー分析等を当該候補に公開している。また、データ開示の協力が得られる自治体に対し、地方公営企業年鑑や水道統計等に基づく水道事業収支シミュレーション等を公開している。
官民イノベーションプログラム	共同で投資を検討する民間VCや共同投資VCとの間では、守秘義務契約を締結する等適切なプロセスを踏んだ上で、デューデリジェンスの内容を共有することがある。 個別のデューデリジェンスを通じた情報収集や検証作業の結果として、投資領域別のマーケット情報や統計データ等を一般的な調査資料として公開することは検討を要する。 投資対象や投資に当たっての考え方を案件候補企業に知ってもらうための方法としては、会社案内やホームページ等で示すことで対応する。

## デューデリジェンスにより得た資料等の活用のあり方(3/3)

名称	対応状況
(株)海外需要開拓支援機構	デューデリジェンスにより得た資料等については、共同出資者等から要望があった場合、資料の作成者(調査会社や投資先法人等)の承諾が得られれば、必要な情報を開示する。
耐震・環境不動産形成促進事業 (一社)環境不動産普及促進機構)	機構はデューデリジェンスを通じて得た不動産の評価等について、守秘義務上可能な範囲で、必要に応じて民間出資検討者や民間出資者等との間で共有しており、今後もこのような形で機構のノウハウの還元を図っていく。 また、機構では、環境・耐震不動産の供給促進及び普及啓発の為の取組、業界に関するレポートや提言等を広報誌等を通じて発信しており、民間出資者等に対し、積極的な情報提供を行っている。
競争力強化ファンド及び特定投資業務 (株)日本政策投資銀行)	(株)日本政策投資銀行の有する幅広い産業へのネットワークを活かして、地域や業種・業界等に関する各種レポートや提言等をHP等にて広く公表しており、事業者や民間金融機関等に対し、質の高い情報発信を行うことに努めている。
(株)海外交通・都市開発事業支援機構	デューデリジェンスにより得た資料等については、外部から要望があった場合、関係者(共同出資者等)の承諾が得られれば、必要な情報を開示する。
国立研究開発法人科学技術振興機構	出資の実行時にプレスリリース等の広報を実施している。広報では、出資先企業の概要に加え、その技術的優位点や、今後期待される社会へのインパクトなどについて、デューデリジェンスに基づくJSTの評価も踏まえつつ、機密に触れない範囲で分かりやすく公表するよう努めている。 また、出資先企業の成長への貢献、また民間資金の呼び水となる観点から、関心を示す事業会社やベンチャーキャピタルに対して、出資先企業の承諾の範囲内での情報提供を積極的に行っている。
(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構	事業デューデリジェンスの過程で行う市場の現状分析や需要予測等について、対象企業や調査委託先等の関係者の同意を前提として、外部向けの周知・情報発信に係る活動の中で公開することにより、広く活用していただくことを検討していく。
地域低炭素投資促進ファンド事業 (一社)グリーンファイナンス推進機構)	当ファンドでは、案件の審査過程において、技術面のデューデリジェンスを実施している。当該デューデリジェンス結果については、事業者の機密性を有する情報が含まれていることから、事業者の了解が得られた場合に限り、投融資の検討に際し開示を要望する金融機関等の関係者に開示することとしている。