

## 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10回）

平成30年12月3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9回の検証報告が行われてきた。

第10回検証報告となる本報告は、官民ファンドの平成30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、官民ファンドを通じた民間資金の循環に向けた取組状況や、投資の新たな考え方として注目されているESG投資及びSDGsに関する取組状況について検証を行った。

また、官民ファンドの収益構造（試算）について、ファンド毎に実績の自己評価を行った上、今後の見通しや対応方針等について検証を行った。

これらの検証に加えて、引き続き、ガイドラインに基づき、官民ファンド毎に設定されているKPIの平成30年9月末時点における進捗・達成状況、地域活性化の状況、組織構成及びキーパーソンの異動、官民ファンド相互間の連携についても検証を行った。

なお、幹事会による検証から5年程度が経過し、社会的情勢にも変化が生じていることなどから、次回幹事会に向け、ガイドラインに係る所要の見直しを行っていくことが考えられる。

（注）第10回検証報告において検証の対象とした官民ファンド

（株）産業革新投資機構<sup>(※)</sup>、（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、（国研）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、別紙1参照。

（※）（株）産業革新機構（以下「旧機構」という。）は、平成30年9月25日の改正産業競争力強化法施行により、（株）産業革新投資機構に改組された。このため、旧機構の事業を承継した（株）INCJを引き続き検証対象とするとともに、（株）産業革新投資機構（傘下のファンド（（株）INCJを除く）を含む）についても検証対象とする。これを踏まえ、ガイドラインの改正等所要の対応を行うこととする。

## I 官民ファンドの活用状況

平成30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7,926億円、民間からの出資等の額は約3,990億円であり、官民ファンドは、政府及び民間から、合計約1兆1,916億円の出資等を受け入れている。また、平成30年度においては、官民ファンドに対し、2兆9,849億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910

件、支援決定額は約 2 兆 3,712 億円、実投融資額は約 1 兆 8,603 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 4 兆 1,780 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ことができるよう措置されているものである。

各官民ファンドの平成 30 年 9 月末現在における概況は別紙 1、平成 30 年度上期における活用状況は別紙 2、平成 30 年度上期における各官民ファンドの具体的な投資案件及び EXIT 案件は別添のとおり。また、各官民ファンドの平成 30 年度上期における特記事項は以下のとおり。

## ○株式会社産業革新投資機構

### (1) 株式会社産業革新投資機構

株式会社産業革新機構は、平成 30 年 9 月 25 日、産業競争力強化法の改正に伴い、株式会社産業革新投資機構（JIC）に改組された。JIC は、投資に適したガバナンスと迅速で柔軟な投資判断により、長期・大規模な成長投資を中心にリスクマネーを供給していく。なお、平成 30 年 10 月 25 日には、JIC 発足後初めての認可ファンドとなる「JIC-US」への特定資金供給を決定した。

### (2) 株式会社 INCJ

平成 30 年 9 月 21 日、株式会社産業革新機構の事業承継会社として株式会社 INCJ が設立された。同社は既投資先の Value up 活動や追加投資、マイルストーン投資、EXIT に向けた活動を主要業務として、平成 37 年 3 月末まで活動を行う。

## ○株式会社地域経済活性化支援機構

平成 30 年 5 月 23 日、株式会社地域経済活性化支援機構法の一部を改正する法律が公布・施行され、機構の支援・出資決定期限及び業務完了期限がそれぞれ 3 年間延長されたところ。これまでも事業再生支援やファンドを通じた資金供給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んできたところ、平成 30 年 10 月 1 日以降、地域における取組が自律的・持続的に行われるよう、地域金融機関の企業支援機能の強化に向けた人材・ノウハウ支援を業務の中心に据えて重点的・集中的に取り組んでいくこととしている。また、これを踏まえ、平成 30 年度中に政府出資金 130 億円を国庫納付することとされている。

## ○株式会社日本政策投資銀行

### ・競争力強化ファンド

競争力強化ファンドについては、平成 30 年 5 月に投融資財源としていた政府からの借入金を全額償還した。これに伴い、次回（第 11 回検証報告）以降、検証対象から外すため、ガイドラインの改正等所要の対応を行うこととする。



## II 官民ファンドを通じた民間資金の循環に向けた取組状況

官民ファンドについては、基本的に設置期限があり、限られた期間内でのリスクマネー供給を通じた民間資金誘発や人材育成が必要。今般、幹事会による検証から5年程度が経過したことから、民間資金誘発の状況や人材育成に係る取組状況について報告を求め、各官民ファンドの支援スキーム別に検証を行った。検証の結果、

- (1) 直接出資支援では、平成25年度末から平成29年度末にかけて、投資案件に対する民間資金の割合が5割程度から7割程度に増加していること
- (2) LP出資支援では、平成25年度末から平成29年度末にかけて、出資先ファンドにおける官民ファンド資金の割合が減少していること
- (3) ファンド形態の出資支援では、ファンドの業務期間や組成ファンド数によって、民間資金の割合は様々であること

が確認された。検証の結果は別紙3のとおり。

また、人材育成については、これまで幹事会でも報告がなされているとおり、投資業務におけるOJT等、案件組成のための取組が中心である。

今後は、官民ファンドの本来の目的を踏まえ、官から民へリスクマネーの供給主体を移行させていくため、民間ファンドへの移行等を進めるとともに、引き続き民間資金誘発や人材育成に係る取組を進めていくことが重要。

## III 官民ファンドにおけるESG投資やSDGsに関する取組状況

ESG投資やSDGsについては、近年、企業や機関投資家により積極的な取組が行われており、政府においても、「中長期的にESG投資を促進する」こと（「未来投資戦略2018」（平成30年6月閣議決定））やSDGsを推進する取組を具体化・拡充していくこと（「拡大版SDGsアクションプラン2018」（平成30年6月SDGs推進本部））といった方針が示されているところ。このような状況を踏まえ、各官民ファンドにおけるESG投資やSDGsに関する取組状況について報告を求め、検証を行った。

### (1) ESG投資に関する取組状況

検証の結果、一部のファンドは、ESGに配慮した投資方針等を明文化していることが確認された。また、投資方針等への明記がない官民ファンドにおいても、一部の官民ファンドについては投資の際はESG要素を確認あるいは配慮しながら実施していることがヒアリングで確認された。

### (2) SDGsに関する取組状況

検証の結果、一部のファンドは、投資方針や業務ポリシーとして明文化していることが確認できた。また、投資方針等への明記がない官民ファンドにおいても、監督官庁の政策目的に合致した公共性のある業務を実施していることから、一部の官民ファンドについては何らかのSDGsに貢献できる項目があることがヒアリングで確認された。検証の結果は別紙4のとおり。

今後は、検証結果を踏まえ、各官民ファンドの政策目的や運営態勢等に留意しつつ、投資方針等への明文化等の投資態勢整備が横展開されるよう、官民ファンドにおけるESG投資やSDGsへの取組の推進状況について、次回幹事会に向け引き続き検証を行う。

#### IV 官民ファンドの収益構造（試算）

官民ファンドについては、本年4月の会計検査院随時報告でも繰越損失等を解消するための計画等の目標達成に向けて必要な施策を講じるべきなどとの所見が示されており、政策目的の達成とともに収益性の確保が必要である。

また、官民ファンドは、ペイシエント・リスク・マネーを扱っているという特性を持つ。短期的ではなく中長期的なリスクテイクをしており、通常、投資後から暫くの間は収益より費用が先行し累積損失を計上するが、投資期間の後期には投資収益を計上し、累積損失を解消して収益を上げる収益構造（Jカーブ構造）である。

今回の検証では、各官民ファンド及び監督官庁に対して、これまでの実績等に基づく損益の見通し、ポートフォリオ戦略、今後の対応方針等の報告を求め、検証を行った。検証の結果、各官民ファンドは、今後の対応方針を踏まえ、累積損益の解消や投資効果の最大化を図っていくとの方針であること、監督官庁はその取組状況を検証していくこと等が確認できた。検証結果は別紙5及び別添のとおり。

各官民ファンドにおいては、今回掲げた損益見通しを踏まえ、より積極的に案件組成に取り組み、より効率的かつ効果的な組織運営に向けた取組を実施することが必要。監督官庁は各官民ファンドが掲げた損益見通しや今後の対応方針等について定期的に検証を行い、幹事会においても各官民ファンド及び監督官庁の取組状況について来年度以降引き続き検証を行う。累積損失が発生しているファンドについては、政府出資等の性質を踏まえながら、各官民ファンド及び監督官庁において、累積損失を解消するための目標・計画を速やかに策定・公表した上で、当該目標・計画と実績の乖離が認められる場合には改善目標・計画を来年度末までに策定・公表することが必要（別紙5）。

#### V 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うとともに、個別案件のKPIについても総括的状況の検証を行った。詳細は別添のとおり。各官民ファンドのKPI一覧表は別紙6のとおり。

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	A
②毎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	
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30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、特に、N評価とされた項目については、全てのファンドがKPIの目標達成時期より前に参考指標としてその進捗状況を示しており、KPIに係る情報開示について改善がみられた。

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、改善策が提出された。

これまで、半期毎にKPIの評価・検証を実施してきたが、官民ファンドの設立から5年程度経過し、ファンド毎に設置期限までのフェーズや各フェーズにおける重点取組事項等が異なってきている。このため、評価時期をファンドの業務状況に応じて中長期に設定し、設置期限前において効果的な検証・検証結果に基づく業務運営の見直しが可能となるよう、幹事会における検証時期もファ

ンド毎に設定した評価時期に合わせることを検討していく。併せて、KPI の内容についても、精査の上、できる限り横串化・簡素化することを検討していく必要がある。次回幹事会を目途に、別紙7の海外類似機関の例も参考としつつ、KPI をはじめとする官民ファンドの活動状況に係る情報開示について、ガイドラインの改正も視野に、更なる検証の充実を図っていく。

## VI 地域活性化

平成30年度上期においては、集計を開始した平成27年度末と比べて、東京都以外への官民ファンドによる資金供給が約940億円、264件増加していることが確認された。検証の結果は別紙8のとおり。

## VII 組織構成及びキーパーソンの異動

平成30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投資決定組織等の人材構成について、別紙9のとおり整理した。

なお、平成30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。

○表1 キーパーソンの異動

名称	役職	異動年月日等
(株)産業革新投資機構	代表取締役社長 代表取締役副社長 代表取締役専務(2名) 取締役(2名) 社外取締役(5名) 監査役	平成30年9月25日就任 平成30年9月25日就任 平成30年9月25日就任 平成30年9月25日就任 平成30年9月25日就任 平成30年9月25日就任
(株)INCJ	代表取締役会長 代表取締役社長 専務取締役(2名) 取締役(3名) 社外取締役(5名) 監査役	平成30年9月21日就任 平成30年9月21日就任 平成30年9月21日就任 平成30年9月21日就任 平成30年9月21日就任 平成30年9月21日就任
(株)地域経済活性化支援機構	代表取締役社長 代表取締役専務 取締役(2名) 社外取締役(3名) 監査役	平成30年6月26日就退任 平成30年6月26日就退任 平成30年6月26日就退任 平成30年6月26日就退任 平成30年6月26日退任
(株)海外需要開拓支援機構	代表取締役会長 代表取締役社長 専務取締役	平成30年6月29日退任 平成30年6月29日就退任 平成30年6月29日就退任
(株)海外交通・都市開発事業支援機構	専務取締役 常務取締役	平成30年6月28日退任 平成30年6月28日就任
(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構	取締役 社外取締役	平成30年6月27日就退任 平成30年6月27日就任

(※) (株)産業革新投資機構及び(株)INCJのキーパーソンの異動は、(株)産業革新投資機構への改組及び(株)産業革新機構からの会社分割による(株)INCJの設立に伴うもの。

## Ⅷ 官民ファンド相互間の連携

「シーズ・ベンチャー支援」、「地域活性化支援」の2つの政策課題毎に設けた「官民ファンド連携チーム会合」においては、連携の具体化、民間との協同等について資料2-1のとおり検証を行った。

検証の結果、連携の具体化については新規連携事例の報告があり、民間との協同についても、ノウハウ共有の取組として、地方での業務説明会・研修会・講演等の対応を行っていることが確認された。案件等の情報交換に関しては、DD結果の共有や案件紹介等の取組について報告があった。

また、内閣官房に設置された「健康・医療戦略ファンドタスクフォース」では、本年8月、関係省庁の連携に加えて官民ファンドも参画し、ベンチャー企業に対して関係機関や関係施策等の紹介・情報提供を行うワンストップ相談窓口に係る連携について確認された（資料2-2）。

今後も、他の類似事例も参考にしつつ、適切な役割分担のもとでの官民ファンド相互間の連携、他の関係機関や民間との協同等に一層取り組んでいく。



(別紙1)官民ファンドの概要(一覧表) 平成30年9月末現在

名称	監督官庁	設置日	設置期限(期間)	役員員数	現役出向者数	出融資額		資金調達する際の 政府保証 (平成30年度予算)	機構創設以降の累積での実績				
						政府	民間		支援決定件数	支援決定金額	実投資額	勝算された民間投資額 (呼び水効果)	
(株)産業革新投資機構※1	(株)産業革新投資機構	経済産業省	平成21年7月17日 (平成30年9月25日改組)	平成46年3月31日 (15年)	119名 (うち役員12名)	10名 (うち役員2名)	財投出資:2,860億円	140億円	18,000億円	-	-	-	-
	(株)INCJ (株)産業革新機構の事業承継会社	経済産業省	平成30年9月21日	平成37年3月31日 (15年)	12名 ※(うち役員9名)	1名 (うち役員0名)	-	((株)産業革新投資機構 100%子会社)	-	134件	10,973億円	9,435億円	7,002億円
(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)	735名 (うち役員13名)	30名 (うち役員4名)	一般会計出資:157億円	-	-	278件	4,073億円	3,051億円	7,781億円	
(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38年3月31日 (13年)	277名 (うち役員11名)	16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	208件	1,031億円	378億円	1,111億円	
(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)	43名 (うち役員9名)	9名 (うち役員1名)	財投出資:300億円	19億円	-	57件	378億円	108億円	457億円	
(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)	24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	630億円	29件	581億円	318億円	2,879億円	
官民イノベーションプログラム ※4	東北大学	文部科学省	(VC設立日) 平成27年2月23日	(1号投資事業有限責任組合) 平成37年12月31日 (10年、最長15年)	19名 (うち役員7名)	0名	一般会計出資:125億円	-	-	1件	70億円	46億円	134億円
	東京大学	文部科学省	(VC設立日) 平成28年1月21日	(1号投資事業有限責任組合) 平成43年12月15日 (15年、最長20年)	10名 (うち役員5名)	0名	一般会計出資:417億円	-	-	1件	230億円	38億円	39億円
	京都大学	文部科学省	(VC設立日) 平成26年12月22日	(1号投資事業有限責任組合) 平成42年12月31日 (15年、最長20年)	18名 (うち役員7名)	0名	一般会計出資:292億円	-	-	1件	150億円	48億円	91億円
	大阪大学	文部科学省	(VC設立日) 平成26年12月22日	(1号投資事業有限責任組合) 平成37年7月30日 (10年、最長15年)	17名 (うち役員7名)	0名	一般会計出資:166億円	-	-	1件	100億円	60億円	75億円
(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)	66名 (うち役員8名)	8名 (うち役員0名)	財投出資:586億円	107億円	350億円	31件	664億円	490億円	1,518億円	
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	17名 (うち役員12名)	3名 (うち役員1名)	一般会計補助:300億円	-	-	13件	184億円	160億円	1,621億円	
(株)日本政策投資銀行	競争力強化ファンド	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:一億円 (平成30年5月に完済)	500億円 ((株)日本政策投資銀行 の自己資金)	-	12件	1,290億円	1,283億円	5,622億円
	特定投資業務	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:1,850億円	2,940億円 ((株)日本政策投資銀行 の自己資金)	-	73件	3,066億円	2,668億円	10,948億円
(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)	57名 (うち役員8名)	9名 (うち役員0名)	財投出資:506億円	59億円	629億円	13件	656億円	402億円	891億円	
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	中長期計画※1により 5年毎に見直し (次回平成34年度)	1,388名 (うち役員7名)	15名 (うち役員1名)	一般会計出資:25億円	-	-	22件	18億円	18億円	141億円	
(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)	27名 (うち役員8名)	3名 (うち役員0名)	財投出資:66億円	24億円 (うち3億円は議決権制限 種類株式)	240億円	4件	138億円	51億円	317億円	
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	32名 (うち役員9名)	-	エネルギー対策特別会計 補助:216億円	-	-	32件	110億円	51億円	1,153億円	
				2,861名 (うち役員139名)	109名 (うち役員11名)	財投出資:6,198億円 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:216億円 計7,926億円	550億円 その他3,440億円 (自己資金) 計3,990億円	29,849億円	910件	23,712億円	18,603億円	41,780億円	

(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累計したものである。

※1 産業競争力強化法を設置根拠とした(株)産業革新機構の事業承継会社として、平成30年9月21日に(株)INCJが設立。また、(株)産業革新機構を改組し、平成30年9月25日に(株)産業革新投資機構が発足。

※2 中期計画及び中長期計画については、独立行政法人通則法第30条及び第35条の5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。

※4 各大学より出資された投資事業有限責任組合からの平成30年9月末までの(支援決定件数/支援決定金額/実投資額)の累計についてはそれぞれ次の通り。東北大(14件/33.0億円/支援決定金額と同額)、東京大(12件/61.9億円/31.7億円)[12件中直接投資6件、間接投資6件]、京大(21件/29.4億円/28.4億円)、阪大(19件/25.2億円/支援決定金額と同額)

※5 (株)INCJの「役員員数」は、上記のほか(株)産業革新投資機構の役員員数73名(うち役員4名)が(株)INCJの業務を兼務している。

(別紙2)官民ファンドの活用状況 平成30年度上期実績

	新規決定の公表件数 (ほか既存案件の追加決定または公表件数)	支援決定額 (うち既存案件の追加支援決定額)	実投融資額 ※既存案件の追加投融資分を含む (うち、既存案件の追加実投融資額)
株式会社産業革新投資機構	-	-	-
株式会社INCJ	5件 (4件)	279億円 (224億円)	241億円
独立行政法人中小企業基盤整備機構	12件	240億円	124億円
株式会社地域経済活性化支援機構	15件	32億円	18億円
うち再生支援	3件	7億円	0億円
うち特定支援	11件	26億円	6億円
うち地域活性化・事業再生ファンド設立	1件	0億円	11億円
株式会社農林漁業成長産業化支援機構	5件	5億円	6億円
うち機構からサブファンドへの出資	-	-	1億円
うち機構から事業体への直接投資	5件	5億円	6億円
(参考) サブファンドから事業体への投資	2件	1億円	1億円
株式会社民間資金等活用事業推進機構	2件	127億円	8億円
官民イノベーションプログラム ※東北・東京・京都・大阪の4大学VCが組成した各ファンドから事業者への投資を計上	16件 (4件)	24億円 (5億円)	28億円
株式会社海外需要開拓支援機構	3件	96億円	90億円
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)	1件	45億円	25億円
競争力強化ファンド (株式会社日本政策投資銀行)	「特定投資業務」が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。		
特定投資業務 (株式会社日本政策投資銀行)	11件	474億円	679億円
株式会社海外交通・都市開発事業支援機構	2件 (1件)	129億円 (101億円)	138億円 (106億円)
国立研究開発法人科学技術振興機構	2件 (1件)	2億円 (1億円)	2億円 (1億円)
株式会社海外通信・放送・郵便支援機構	-	-	3億円 (3億円)
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)	-	-	5億円 (5億円)

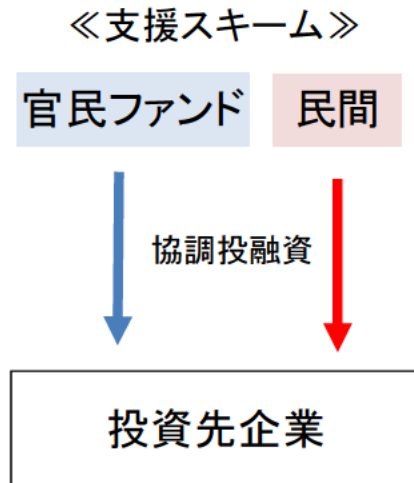
(注)単位未満は四捨五入

# (別紙3)官民ファンドを通じた民間資金の循環に向けた取組状況①

官民ファンドは、リスクマネーの供給を通じて、民間資金をリスクマネーへ誘発させることが重要な役割の一つ。今般、主な支援スキームごとに民間資金のリスクマネーへの誘発(呼び水効果)状況等を確認した。

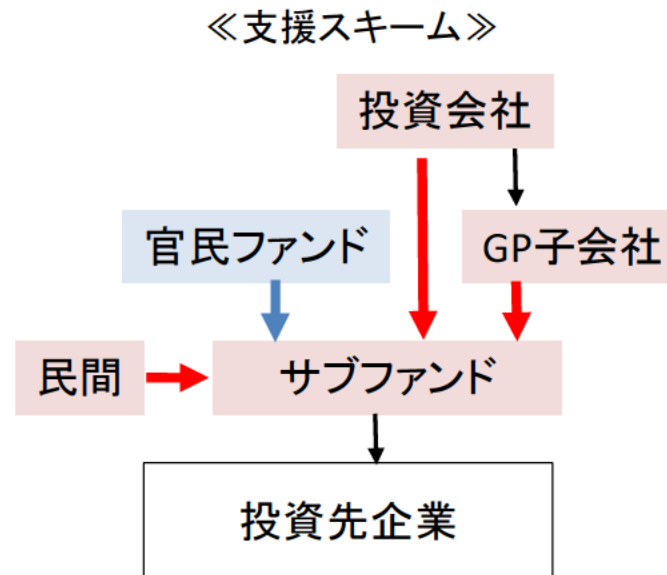
## ①直接出融資支援(11ファンド)

- (株)INCJ
- (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
- (株)海外需要開拓支援機構
- 耐震・環境不動産形成促進事業
- 競争力強化ファンド((株)日本政策投資銀行)
- 特定投資業務((株)日本政策投資銀行)
- (株)海外交通・都市開発事業支援機構
- (国研)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



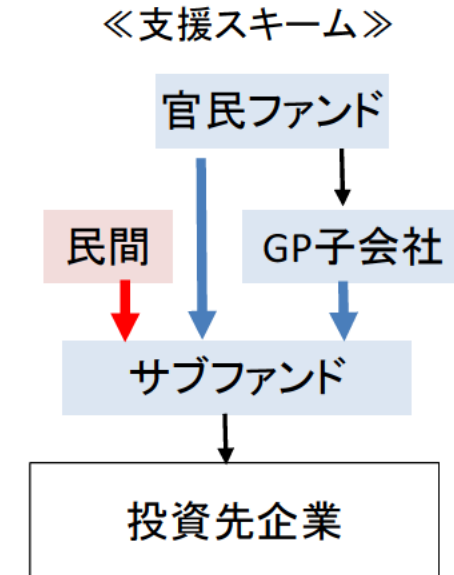
## ②LP出資支援(2ファンド)

- (独)中小企業基盤整備機構
- (株)農林漁業成長産業化支援機構



## ③ファンド形態の出資支援(2ファンド)

- 官民イノベーションプログラム
- (株)地域経済活性化支援機構

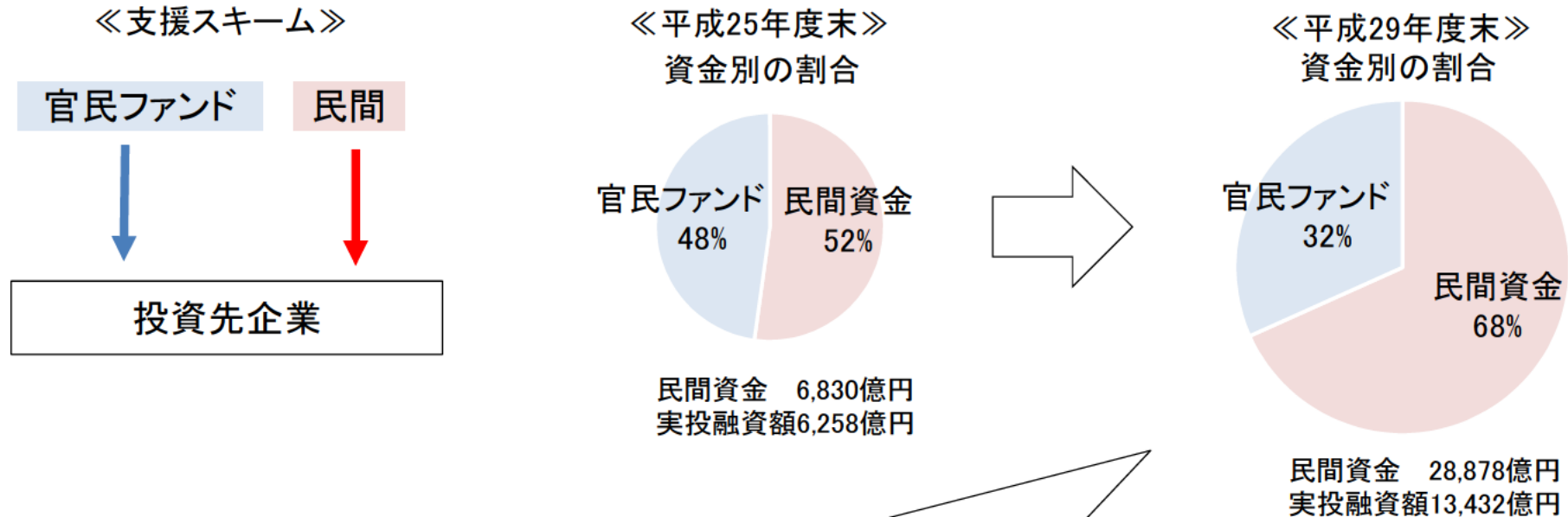


(注1.)LP出資とは、有限責任組合員として出資を行っており、LP出資者は、ファンド運営には関与しない。

(注2.)GP子会社とは、無限責任組合員としてファンド運営を行い、運営に関する責任を有する。

## (別紙3)官民ファンドを通じた民間資金の循環に向けた取組状況②

直接出融資支援においては、投資案件に対する民間資金の共同投融資の誘発が着実に進んでいる状況。



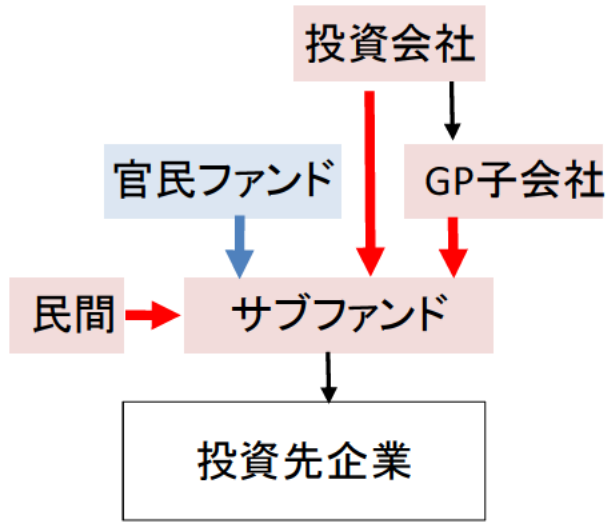
平成29年度末の民間資金の内訳	金額	割合
金融機関	14,657億円	50.8%
民間ファンド	1,421億円	4.9%
企業(投資先の同業・取引先企業等)	10,823億円	37.5%
公的機関(政策金融機関、独法等)	236億円	0.8%
その他	1,743億円	6.0%
合計	28,878億円	100.0%



# (別紙3)官民ファンドを通じた民間資金の循環に向けた取組状況③

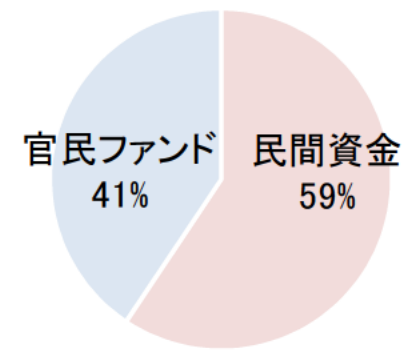
LP出資支援における出資先ファンドの資金拠出構成を見ると、民間資金の割合が5割以上。

《支援スキーム》



《(独)中小企業基盤整備機構》各年度末におけるLP出資の支援決定金額累計

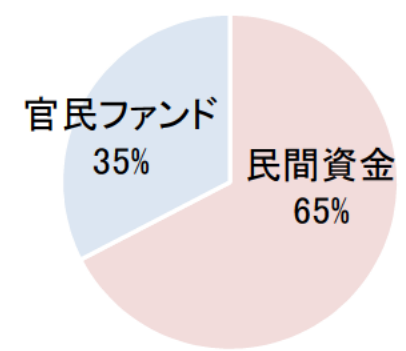
《平成25年度末》



官民ファンド	民間資金	ファンド規模
2,647億円	3,869億円	6,516億円

※単位未満四捨五入

《平成29年度末》

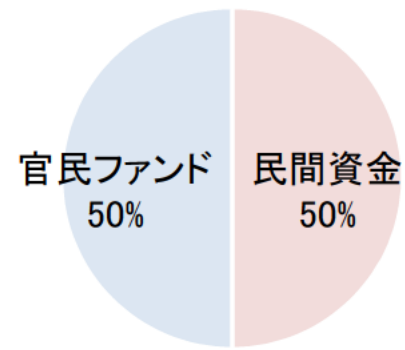


官民ファンド	民間資金	ファンド規模
3,833億円	7,186億円	11,019億円

※単位未満四捨五入

《(株)農林漁業成長産業化支援機構》

これまでのLP出資の支援決定金額累計の民間資金との割合は1対1



官民ファンド	民間資金	ファンド規模
338億円	338億円	675億円

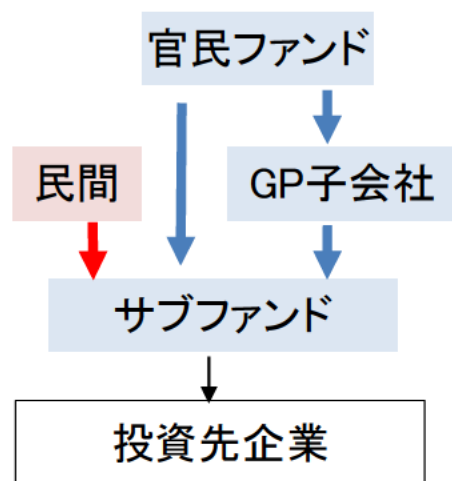
※単位未満四捨五入

(注)いずれもサブファンドへの出資を計上しており、投資先企業への投融資額は含まれない。

## (別紙3)官民ファンドを通じた民間資金の循環に向けた取組状況④

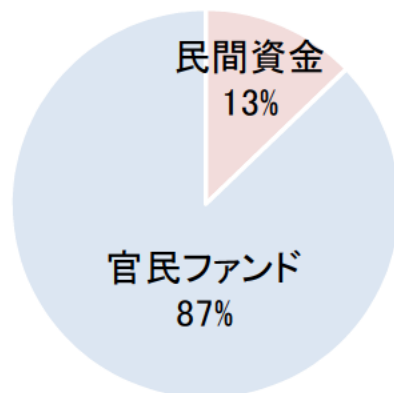
ファンド形態の出資支援は、ファンドの業務期間や組成ファンド数によって民間資金の割合は様々。

### 《支援スキーム》



### 《官民イノベーションプログラム》

4大学VCが組成した1号ファンドの状況



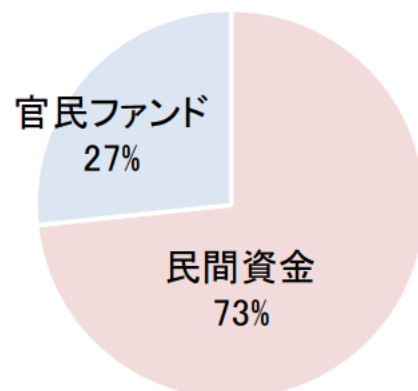
官民ファンド	民間資金	ファンド規模
551億円	81億円	632億円

※単位未満四捨五入

(注)実務指針において、2号ファンドの組成にあたっては、1号ファンドよりも民間資金の割合を高める方針。

### 《(株)地域経済活性化支援機構》

地域経済活性化に資する事業支援ファンド43ファンドの状況



官民ファンド	民間資金	ファンド規模
354億円	974億円	1,328億円

※単位未満四捨五入

(注)5月の法改正により支援決定期限等を3年間延長。今後は、地域金融機関の企業支援機能の強化に向けた人材・ノウハウ支援に重点を移していく方針。

## (別紙4)官民ファンドにおけるESG投資への取組状況①

ESG(Environment(環境)、Social(社会)、Governance(ガバナンス))は、コーポレートガバナンス・コードの改定や「未来投資戦略2018」における「中長期的にESG投資を促進する」との記載等を踏まえ、企業や機関投資家、政府等において積極的にESG投資等の取組が行われている。

### 《企業等の取組》

(企業)財務情報に加え、ESGに関する非財務情報の開示が促進

(東証)コーポレートガバナンス・コードを改定し「非財務情報」にESG要素に関する情報が含まれることを明記

### 《機関投資家の取組》

(生保)責任投資原則(PRI)への署名・ESG投資方針に基づく金融商品等への投資

(メガバンク)ESGに関する金融商品の開発・企業表彰の実施

### 《政府の取組①》

・第17回未来投資会議「エネルギー・環境投資を通じた成長の実現について」平成30年6月4日開催

・「未来投資戦略2018」平成30年6月閣議決定。「中長期的にESG投資を促進する」旨記載

### 《政府の取組②》

・パリ協定長期成長戦略懇談会  
平成30年7月「温室効果ガスの低排出型の経済・社会の発展のための長期戦略の策定」のため設置。

・環境省 ESG 金融懇談会  
平成30年1月～6月にかけて7回開催  
「ESG金融懇談会提言」をとりまとめ、7月に公表

## (別紙4)官民ファンドにおけるESG投資への取組状況②

一部の官民ファンドにおいても投資方針等へESGの導入が進んでいる。

### 《官民ファンドにおける取組状況》

#### ○ 投資方針等へ明記している官民ファンド

- ・(株)産業革新投資機構
- ・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(株)・京都大学イノベーションキャピタル(株))
- ・(株)日本政策投資銀行
- ・(株)海外交通・都市開発事業支援機構
- ・地域低炭素投資促進ファンド事業

(注)投資方針等へ明記はないものの支援決定時等においてESG要素を考慮している官民ファンドも存在。

### 《ESG投資手法の例》

#### ESG投資(サステナブル投資)の手法

➤ GSIA (Global Sustainable Investment Alliance) は、ポートフォリオの選択・管理においてESG要素を考慮する投資アプローチを「サステナブル投資」と定義し、7つの手法に分類している。

分類	内容	イメージ・例
ネガティブ/排除スクリーニング	特定のESG基準に基づいて、特定のセクター、企業又は慣行をファンドまたはポートフォリオから除外。	石炭関連事業の割合に基づくダイベストメント
ポジティブ/ベスト・イン・クラススクリーニング	同業他社と比較してESGパフォーマンスが優れたセクター、企業、又はプロジェクトを選定して投資。	ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス (DJSI) GPIFによるESG指数の選定
規範に基づくスクリーニング	国際規範に基づきビジネス慣行の最低基準を満たさない投資をスクリーニング (除外)。	オスロ条約に基づくクラスター爆弾製造企業への投資除外
ESGインテグレーション	投資マネジャーが財務分析に環境、社会、ガバナンスの要素を体系的かつ明示的に組み込む。	環境規制強化の影響を組み込んだ企業の将来の収益予測に基づき、ポートフォリオを組む
持続可能性テーマ投資	持続可能性に関連する特有のテーマや資産への投資 (クリーンエネルギー、グリーンテクノロジー、持続可能な農業など)。	再生可能エネルギープロジェクトへの投資
インパクト/コミュニティ投資	個人取引で典型的に行われている、社会・環境問題の解決を目指して対象を絞った投資。伝統的に恵まれない個人やコミュニティに特に資本が向けられるコミュニティ投資や、明確な社会・環境目的を持つビジネスに提供される資金供給を含む。	第一生命保険によるマイクロファイナンス事業 (低所得者向けの小規模な金融サービス) 支援を行う企業への投資 ワクチン債
企業エンゲージメントと株主行動	企業との直接的なエンゲージメント (上級管理職や取締役会とのコミュニケーション)、株主提案の提出または共同提出、または包括的なESGガイドラインに基づく議決権行使等を通じた、企業行動に影響を与える株主権利の行使。	ExxonMobilへの気候変動政策等の影響に関する分析・評価及び情報開示を要請する株主提案 (2017年可決)

(出所) GSIA(2017)「2016 Global Sustainable Investment Review」及び各種資料等に基づき作成

30

(出典)「ESG金融懇談会 参考資料」平成30年7月27日(金)環境省

### 官民ファンドにおける具体的な取組事例

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

同社は、ESGに配慮した投資を行うべく、支援決定に至るプロセス(DD)の一環である経営者ヒアリング等を通して支援候補先のESG方針等の確認を行い、その結果も含め支援・投資委員会へ附議している。



## (別紙4)官民ファンドにおけるSDGsへの取組状況

- 2015年9月の国連サミットで全会一致で採択された、SDGs (Sustainable Development Goalsの略称)については、政府及び関係機関においても目標を掲げる動きがみられる。
- 一部の官民ファンドにおいても目標を掲げていることが確認された。

### 《日本政府の取組》

### 《世界を変えるための17の目標》

#### 持続可能な開発目標 (SDGs) 推進本部

平成29年12月「SDGsアクションプラン2018」決定

平成30年6月「拡大版SDGsアクションプラン2018」決定



主要な取組を含め更なる具体化・拡充を行うとともに、発信を強化



(出典) 外務省ホームページ

### 《官民ファンドにおける取組状況》

- ・(株)産業革新投資機構
- ・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(株))
- ・(株)日本政策投資銀行

### 官民ファンドにおける具体的な取組事例

#### ○ 株式会社日本政策投資銀行

同社は、持続可能な社会の実現に向けて目指すべき将来像「ビジョン2030」を策定。「ビジョン2030」の実現に向けて、SDGsについては、9つの目標を掲げている。



(出典) (株)日本政策投資銀行統合報告書2018

## (別紙5)官民ファンドの収益構造(試算) 損益見通しのまとめ①

名称	想定IRR 想定投資倍率	累積損失 解消の見通し	収益構造の特性等	(参考)平成29年度末時点	
				累積損益状況	累積投融資額
(株)産業革新投資機構	—	—	—	—	—
(株)INCJ	IRR: 13.1% 投資倍率: 1.7倍	—	投資回収が始まっており、単年度損益の見通しは黒字基調	3,218億円	8,929億円
(独)中小企業基盤整備機構	IRR: 4.3% 投資倍率: 1.02倍	平成41年度	投資回収が始まっており、単年度損益の見通しは黒字基調	▲51億円	2,631億円
(株)地域経済活性化支援機構	IRR: 24.0% 投資倍率: 1.55倍	—	前身の(株)企業再生支援機構からの累積収益	3,018億円	5,218億円
(株)農林漁業成長産業化支援機構	IRR: 5.5% 投資倍率: 1.5倍	平成43年度	投資回収が始まる平成36年度より単年度黒字の見通し	▲64億円	89億円
(株)民間資金等活用事業推進機構	IRR: 2.4% 投資倍率: 1.15倍	平成30年度	配当収入等により平成28年度から単年度損益は黒字基調	▲5億円	310億円
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)	IRR: 8.8% 投資倍率: 1.5倍	平成34年度	平成32年度から投資回収が見込まれ、平成33年度より単年度黒字の見通し	▲5億円	26億円
東京大学協創プラットフォーム開発(株)	IRR: 5.6% 投資倍率: 1.31倍	平成41年度	平成35年度から投資回収が見込まれ、平成39年度より単年度黒字の見通し	▲3億円	17億円
京都大学イノベーションキャピタル(株)	IRR: 1.7% 投資倍率: 1.27倍	平成42年度	平成36年度から投資回収が見込まれ、平成38年度から単年度黒字の見通し	▲6億円	24億円
大阪大学ベンチャーキャピタル(株)	IRR: 7.6% 投資倍率: 1.27倍	—	29年度に投資回収があり、累積損失を解消しており、今後、累積損失は見込まれない見通し	13億円	20億円

## (別紙5)官民ファンドの収益構造(試算) 損益見通しのまとめ②

名称	想定IRR 想定投資倍率	累積損失 解消の見通し	収益構造の特性等	(参考)平成29年度末時点	
				累積損益状況	累積投融資額
(株)海外需要開拓支援機構	IRR:6.5% 投資倍率:1.3倍	平成36年度	投資回収が始まる平成34年度より単年度黒字の見通し	▲98億円	399億円
耐震・環境不動産形成促進事業	IRR:4.3% 投資倍率:1.15倍	平成30年度	投資回収が始まっており、平成29年度から単年度損益は黒字基調	▲6億円	135億円
競争力強化ファンド((株)日本政策投資銀行)	IRR:6.5% 投資倍率:1.3倍	—	回収が着実に進捗。平成30年5月に政府借入金を全額償還	102億円	1,281億円
特定投資業務((株)日本政策投資銀行)	IRR:4.9% 投資倍率:1.2倍	—	利息収入等により業務開始以降、単年度損益は黒字基調	31億円	1,989億円
(株)海外交通・都市開発事業支援機構	IRR:5.5% 投資倍率:1.73倍	平成38年度	平成31年度に投資回収が始まり、平成37年度に単年度黒字の見通し	▲46億円	263億円
(国研)科学技術振興機構	IRR:— 投資倍率:—	—	運営経費については、運営費交付金が充てられる仕組み	0億円	17億円
(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構	IRR:5.2% 投資倍率:1.4倍	平成38年度	平成32年度から投資回収が見込まれ、平成36年度から単年度黒字の見通し	▲25億円	48億円
地域低炭素投資促進ファンド事業	IRR:4.0% 投資倍率:1.2倍	平成39年度	投資回収が進む平成35年度より単年度黒字の見通し	▲11億円	45億円

(注1) (株)産業革新投資機構は、投融資実績がなく、検証の対象外としている。また、(株)INCJは、平成30年9月に(株)産業革新機構の事業を承継している。

(注2) 独立行政法人や補助金事業等については、当該機関が適用する会計基準に基づく試算ではない。

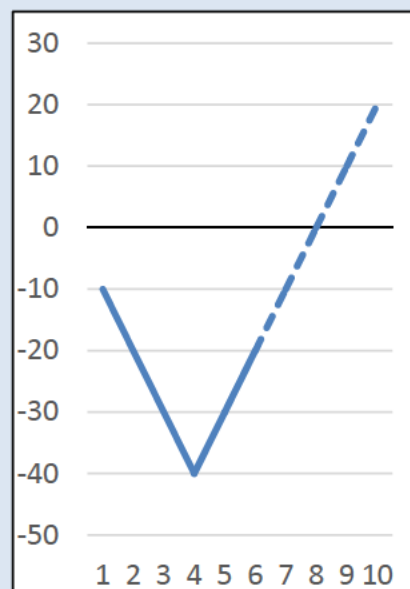
(注3) 本見通しは、平成29年度末の実績等を踏まえて試算したものである。

## 1-2-5. 収益構造を踏まえた対応のあり方（適切な管理の仕組み）

ファンド投資の収益構造の特性（Jカーブ）を踏まえれば、投資計画や改善計画の進捗等に応じた判断・管理の仕組みが必要ではないか。

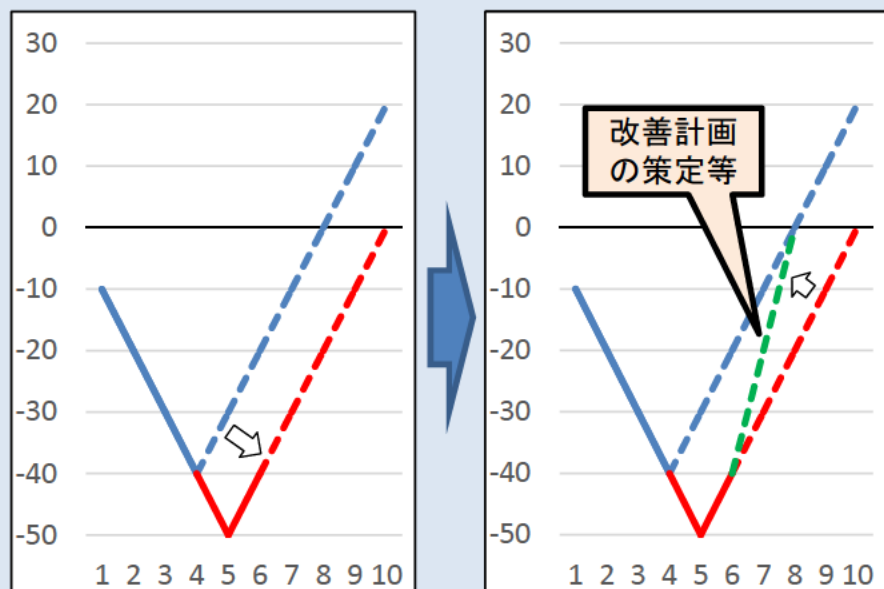
ケース（段階）①

投資が当初の想定通りに進捗しているケース



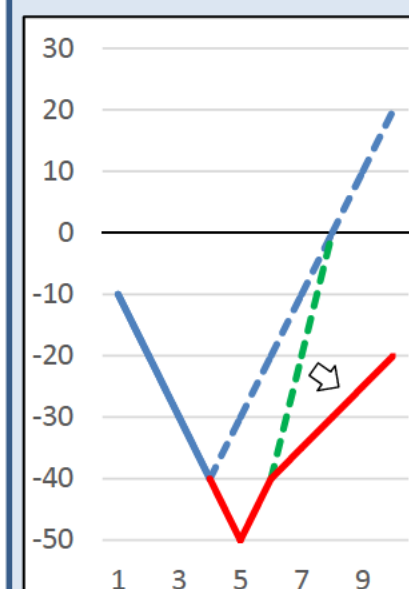
ケース（段階）②

投資が当初の想定を下回り、累積損益のボトムラインを達成できない見通しとなっているケース  
⇒機関・主務省による改善計画の策定・公表



ケース（段階）③

改善計画が達成できなかったケース



出典：平成30年11月9日財務省財政制度等審議会財政投融资分科会 資料



(別紙6)官民ファンドのKPI一覧表 平成30年9月末時点

○株式会社INCJ(KPI:5個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
-	収益性	機構全体の長期収益性 (回収額÷(売上原価+間接経費))	1.0倍超	2.6倍	A	A
自らの経営資源以外の経営資源の有効な活用を通じた産業活動の革新の推進	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	88%	A	A
自らの経営資源以外の経営資源の有効な活用を通じた産業活動の革新の推進	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11件以上 健康医療分野:平成30年度末までに5件以上	10件 健康医療分野:5件	B	B
自らの経営資源以外の経営資源の有効な活用を通じた産業活動の革新の推進	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	80%	A	A
機構による支援と協同して、民間事業者等からの資金の供給が行われること	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%	A	A

○独立行政法人中小企業基盤整備機構(KPI:8個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
・「ベンチャー・チャレンジ2020」への貢献(官民ファンドのLP出資によるリスクマネー供給促進) ・地方創生の新たな展開 ・中堅・中小企業・小規模事業者への経営支援を強化	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	ファンド事業全体での収益性	1.0倍超	0.99倍 (平成29年度実績)	B	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	A
・「ベンチャー・チャレンジ2020」への貢献(官民ファンドのLP出資によるリスクマネー供給促進) ・地方創生の新たな展開 ・中堅・中小企業・小規模事業者への経営支援を強化	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	平成30年度において10(9月末時点5.0)ファンド以上 (平成31年3月末時点で50ファンド)	7ファンド (累計60ファンド)	A	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	平成30年度において1(9月末時点0.5)ファンド以上 (平成31年3月末時点で6ファンド)	1ファンド (累計9ファンド)	A	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	平成30年度において5(9月末時点で2.5)ファンド以上 (平成31年3月末時点で25ファンド)	2ファンド (累計35ファンド)	B	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	A
		平成27年度～29年度の出資先中小企業について、出資2年経過後の売上成長率	中小企業実態基本調査の売上伸び率以上	平成26年度の出資先売上平均伸び率71.2%	A	A
		平成27年度～29年度の出資先中小企業について、出資2年経過後の雇用成長率	中小企業実態基本調査の従業員伸び率以上	平成26年度の出資先従業員数平均伸び率22.3%	A	A

○株式会社地域経済活性化支援機構(KPI:13個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
-	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	0.85倍 (平成29年度実績)	B	B
-	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	69%	A	A
		先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等	75%以上	83%	A	A
		ハンズオン支援等による収益改善	90%以上	98%	A	A
		地域経済への貢献	90%以上	99%	A	A
		金融機関等との連携	90%以上	94%	A	A
		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	93%	A	A
地域金融機関と地域経済活性化支援機構の共同運営ファンドからのエクイティ資金の供給やハンズオン支援、地域経済活性化支援機構から地域金融機関への専門家派遣を通じたノウハウの移転・浸透等の取組を強化	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:50%以上)	76%	A	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:55%以上)	100%	A	A
		地域経済への貢献	75%以上	93%	A	A
		金融機関等との連携	90%以上	99%	A	A
リスク性資金の充実を図るため、地域金融機関や地域経済活性化支援機構等が連携した地域活性化ファンドが地域企業に資本性資金を供給する取組を促す	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	64%	A	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	89%	B	B

(別紙6)官民ファンドのKPI一覧表 平成30年9月末時点

○株式会社農林漁業成長産業化支援機構(KPI:8個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
-	収益性	機構の株主に対する投資倍率	1.0倍超	(参考:評価時点におけるEXIT実績(個別事業体及びサブファンド)では、回収額は投資額の約0.9倍)	N	N
農林漁業の経営の安定化を図るため、我が国農林漁業が農林漁業者の所得を確保する	投資先6次産業化事業体等の成果	事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体等の割合	7割以上	49%	B	B
新商品の開発、生産若しくは需要の開拓、新たな販売の方式の導入若しくは販売の方法の改善又は新役務の開発、提供若しくは需要の開拓を行うことにより、国内外における新たな事業分野を開拓する	新事業の創出	投資先6次産業化事業体等において、新規の事業体の割合	7割以上	89%	A	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%	29%	A	B
地域との調和に配慮しつつ、我が国農林漁業が農林漁業者の所得を確保し、及び農山漁村において雇用機会を創出することができる成長産業となるようにする	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次産業化事業体等の割合	7割以上	52%	B	B
	地域における人材育成	各年度でサブファンドを通じた間接出資の組成件数	20件以上(平均10社/半年)	2件	B	B
-	出資実行による投資誘発効果(民業補充)	各年度で機構による直接出資(東京都以外)の組成件数	2件以上	2件	A	A
		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次産業化事業体等の割合	7割以上	92%	A	A

○株式会社民間資金等活用事業推進機構(KPI:7個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
-	機構の資金供給	機構の収益率	1.0倍超	0.97倍	B	B
リスクマネーの「呼び水」としての機構の出融資を最大限活用し、コンセッション事業の着実な実現を図るとともに、PPP/PFI手法導入優先的検討規程等の本格運用を開始する地方公共団体等の収益型事業を推進	インフラ投資市場の育成	支援案件の事業規模(民間事業者の総収入)	平成34年度末までに7兆円(平均3兆6.842億円/5年)	7兆1,028億円	A	A
		呼び水効果:民業補充	3.0倍以上	14.3倍	A	A
PFIに係る知識や具体的案件への取組方法等の情報提供とともに地域金融機関等に対しリスク分析手法や契約実務等に関するプロジェクトファイナンスのノウハウの移転を進め、地域人材の育成を図る	利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の普及	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34件/5年)	87件	A	A
		市場関係者へのアドバイス件数	平成34年度末までに延べ1200件(平均631件/5年)	890件	A	A
コンセッション事業を推進する地域金融機関等との協議や案件形成支援・資金供給を通じ、全国の収益型事業に対して安定的に民間資金が供給される環境整備に寄与し、民間インフラファンドの組成を推進	インフラ投資市場の育成	地域人材の育成・ノウハウ提供	平成34年度末までに延べ500名(平均263名/5年)	298名	A	A
		民間インフラファンド組成に向けた取組	平成34年度末までに20社(平均10社/5年)	13社	A	A

○官民イノベーションプログラム(KPI:9個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
-	プログラムのパフォーマンス	事業計画が適切に進捗しているか	プログラム全体の累積利益全体で1.0倍超	(参考:評価時点におけるEXIT(個別案件)は、累積2件となり、回収額は投資額(運営経費を含む)の約7.5倍となり累積利益1.0倍超を達成している。)	N	N
		民間のリスクマネーの投入に関し、各案件のフェーズに応じて適切な民間資金が投入されているか	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2点以上	2.7点	A	A
		各案件の投資決定に際し、官民ファンドとして積極的にリードをとっているか	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2点以上	3.0点	A	A
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	国立大学における技術に関する研究成果の事業化	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)の支援を実施しているか	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2点以上	3.0点	A	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	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2点以上	2.5点	A	A
国立大学法人等における教育研究活動の活性化	国立大学における教育研究活動の活性化	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	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2点以上	2.1点	A	A
		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	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2点以上	2.9点	A	A
-	地域における経済活性化への貢献、大学発ベンチャーの海外展開への貢献	地域との連携・協働による経済活性化への貢献が図られているか	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2点以上	2.6点	A	A
		大学発ベンチャーの海外展開を展望したサポート体制が構築されているか	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2点以上	3.0点	A	A

(別紙6)官民ファンドのKPI一覧表 平成30年9月末時点

○株式会社海外需要開拓支援機構(KPI:3個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
我が国経済の持続的な成長に資すること	収益性	機構全体の長期収益性	1.0倍超	0.86	B	B
国内産業に裨益し、我が国経済に対して新たな付加価値をもたらすこと	波及効果	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)	達成指数の合計値 70%以上	94%	A	A
機構と協働して、民間事業者等から出資等の資金供給が行われること	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	70%	A	A

○耐震・環境不動産形成促進事業(KPI:10個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
老朽・低未利用不動産の改修、建替え又は開発を行い、耐震・環境性能を有する良質な不動産の形成を促進するための基金を造成することにより、地域再生・活性化に資するまちづくり及び地域温暖化対策を推進	収益性	投入した国費に対する回収額の比	1.0倍超	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が、平成30年3月末時点では2件のLPSのEXIT実績があり、目標を達成している。	A	A
	民業補完	喚起された民間投資額	平成34年度3月末時点で1,000億円(平成30年9月末時点で650億円以上)	1621億円	A	A
		国費に対する民間投資の割合	平成34年度3月末時点で 国費対民間投資=1:3.0	1:8.8	A	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34年度3月末時点で 2割以上	30.0%	A	A
		パートナー協定締結金融機関等への情報提供等の実施	15件以上実施 (半期)	15件	A	A
		地域相談窓口を活かした情報提供等の実施	10ブロックで各3件以上実施 (半期)	10ブロックで各3件以上	A	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 (半期)	10か所	A	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 (半期)	7か所	A	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 (半期)	63件	A	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 (半期)	3件	A	A

○競争力強化ファンド(KPI:5個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
出資と融資を一体的に行う手法その他高度な金融上の手法を用いた業務を営むことにより日本政策投資銀行の長期の事業資金に係る投融資機能の根幹を維持し、もって長期の事業資金を必要とする者に対する資金供給の円滑化及び金融機能の高度化に寄与	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	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、民間事業者等との資金が、当初予定通り投入された案件等の割合	100%	100%	A	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	66.7%	A	A
下記の例に代表される、新たな価値の創造や企業価値向上に向けた取組に対するリスクマネーの供給 (1)各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を有効活用 (2)バリューチェーンの川上・川下企業や異業種間企業の連携等、企業間の戦略的連携 (3)各種規制の緩和を通じて創造される新たな事業領域に取り組むことで、今後の成長性が見込まれる事	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87.5%	A	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連携しているもの等の割合	100%	100%	A	A

○特定投資業務(KPI:4個)

政策目的	評価項目	実績(30年度上期)	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
						今回	前回
有価証券等の処分を行うことによって得られる総収入額が、少なくとも、業務実施のために生じる費用を含めて必要となる総支出額を上回るよう、各事業年度において進捗状況を評価しつつ、長期収益性を確保	収益性	ファンド全体の累積利益	(特定投資剰余金勘定が)プラス(positive IRRの確保)	プラス	A	A	
我が国の企業が本来有している潜在力の有効活用及び企業間の連携等によるオープン・イノベーションの適切な組み合わせにより我が国の企業の競争力の強化を推進し、我が国の経済全体の生産性を向上させ、経済社会の活力の向上及び持続的発展に資する	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	75.8%	A	A	
地域の特性を生かした事業活動を推進し、まち・ひと・しごと創生に寄与し、地域経済の自立的発展に資する	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	61.4%	A	A	
民間金融機関等との協働による資金供給の取組を通じて、成長資金に係る民間の供給主体の着実な増加及びメゾン・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	呼び水効果等	メゾン・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	80.3%	A	A	



(別紙6)官民ファンドのKPI一覧表 平成30年9月末時点

○株式会社海外交通・都市開発事業支援機構(KPI:5個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
我が国経済の持続的な成長への寄与	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	(参考:資本金等に対する純資産の割合は0.88)	N	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	3.3倍	A	A
我が国事業者の海外市場への参入の促進	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	3社	B	B
		海外初進出・新規国・分野進出企業数	1社/年以上	1社/年	A	A
我が国に蓄積された知識、技術及び経験の海外市場での活用		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	A

○国立研究開発法人科学技術振興機構(KPI:5個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
-	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	個別事業の回収額が特定しないよう配慮して、一定数の事業が終了した時点で開示することを考えているが、平成30年9月末時点では1件のEXIT実績があり、目標を達成している。	A	N
・大学等による、研究開発成果の事業化への出資を可能とすることにより、イノベーション基盤の強化を図る ・機構の研究開発の成果を事業活動において活用しようとする者に対し、出資並びに人的及び技術的援助を行うことで、機構の研究開発の成果の実用化及びこれによるイノベーションの創出を図る	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	8.7倍	A	A
	出資先企業の成長支援	機構が出資先企業に対して行人的・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	1.3点	A	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9年間での40名以上(平成30年9月末で20名以上)	33名	A	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(3回/半期以上)	5回	A	A

○株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構(KPI:5個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
-	長期の投資収益率	機構全体の長期収益性(総投資額と経費の合計に対する総収入の比率)	1.0倍超	(参考:資本金等に対する純資産の割合は0.72)	N	N
我が国及び海外における通信・放送・郵便事業に共通する需要の拡大を通じ、当該需要に応ずる我が国の事業者の収益性の向上等を図り、もって我が国経済の持続的な成長に寄与	民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果	機構からの投資額に対する機構及び日本企業からの総投資額の比率	2.0倍以上	2.4倍	A	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(出資企業+受注関連企業)	平均2社/件以上	平均2.25社	A	A
・資金の供給や専門家の派遣等の支援を行うことで、通信・放送・郵便インフラとICTサービスや放送コンテンツとのパッケージ展開を促進 ・質の高いインフラの整備等を通じて、我が国企業の進出拠点整備やサプライチェーンの強化、関係国の経済・社会的な基盤強化や対象地域の安定と繁栄の確保、我が国のソフトパワーの強化及び外交的地位の向上に貢献	波及効果	日本企業への波及効果が認められる支援案件の件数	1件/年以上	2件/年	A	A
	人材育成	機構からの派遣により投資先企業において経営等に従事する者や機構において投資業務等に携わり他事業者へ転出した者	2名/年以上	8名/年	A	A

○地域低炭素投資促進ファンド事業(KPI:6個)

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績(30年度上期)	評価	
					今回	前回
-	収益性	機構全体の長期収益性	1.0倍超	1.002倍	A	A
エネルギー・環境投資の拡大を図り、エネルギー制約を克服し、温室効果ガスの国内での大幅削減を目指す	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	6,179t-CO <sub>2</sub> /年/億円	A	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	101.2%	A	A
地方に投資を呼び込み、生産性が高く活力に溢れた産業を取り戻すには、収益化まで息の長いプロジェクトに十分な資金供給が必要であり、リスク性資金の充実を図るため、地域企業に資本性資金を供給する取組を促す	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	67点	A	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	A
グリーン・経済的なエネルギー需給の実現に向けた主要施策として地域主導の再生可能エネルギーの導入を、民間資金も呼び込みつつ促進	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	10.5倍	A	A

## (別紙7)官民ファンドのKPIの検証のあり方の見直しについて

官民ファンドのKPIの評価の在り方等について、設置期限の到来前に評価・検証が行えるよう、他国類似機関の例も参考としつつ、設定内容・評価時期を見直すこととしてはどうか。

### 見直しの方針

- 評価時期をファンドの業務状況に応じて中長期に設定し、設置期限前において効果的な検証・検証結果に基づく業務運営の見直しが可能となるよう、幹事会における検証時期（現半年毎）も機関ごとに設定した評価時期に合わせることをとする。
- KPIの内容をできる限り横串化・簡素化する。

### イギリスにおける取組事例(The British Business Bankの組織目標とKPI)

組織目標	KPI(2014年11月設立時)	KPIの達成状況 (2016年度実績)
税収の効率的な活用	国債の利率である2-2.5%以上の投下資本に対するリターン <sup>(※1)</sup>	3.9% (2015年度は2%)
中小企業 <sup>(※2)</sup> 向けの資金供給量の増加	2019年までに100億£の資金供給	92億£ (2015年度は75億£)
中小企業の資金調達源の多様化	2019年までに4大銀行 <sup>(※3)</sup> 以外を通じた資金供給を50%以上とする * 2016年度の年次報告から75%以上に目標変更	94% (2015年度は90%)
中小企業への多様な資金調達手段の周知	6つの資金調達手段 <sup>(※4)</sup> に対する中小企業の認知度 (毎年、中小企業に調査を実施)	50% (2015年度は48%)

(※1) 英国債務管理庁(DMO)が発表しているDMOレート(イギリス国債の加重平均名目利回り)を参考に、投下資本に対するリターンを設定  
(※2) 従業員250人未満であり、年間売上高5,000万£未満又は総資産額4,300万£未満  
(※3) パークレイズ、HSBC、ロイズ・バンク、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド  
(※4) リース、VC、エンジェル投資家、ソーシャルレンディング、クラウドファンディング、メザニンファイナンス

出所: British Business Bank Annual Report and Accounts 2016,2017

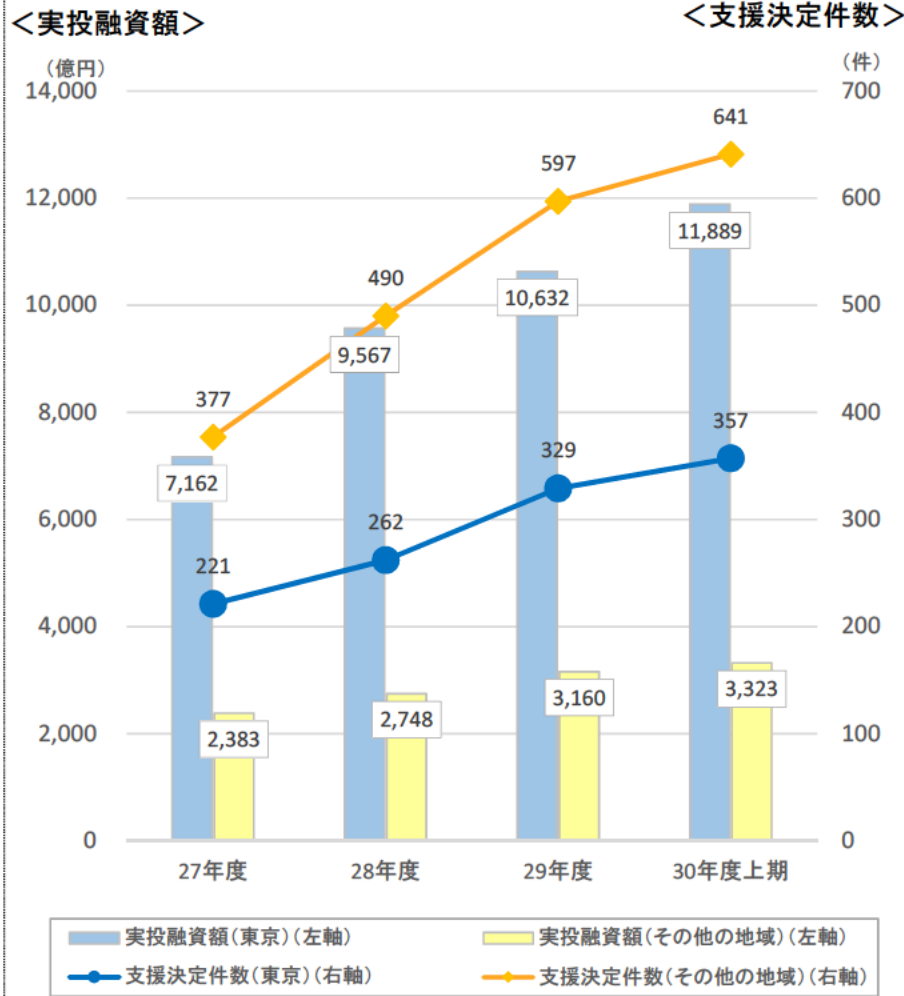
(出典)財務省財政制度等審議会財政投融资分科会資料(平成30年5月31日)

イギリスのBBBでは、組織目標に対するKPIを5年間の長期間を設定。年に1度事業年度終了後に進捗状況を主務省へ報告のうえ、公表。

# (別紙8) 地域活性化＜地方支援の状況＞

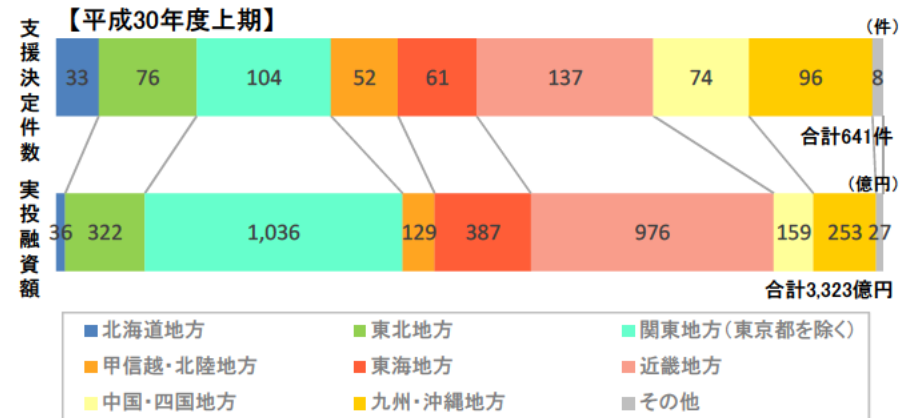
## ○官民ファンド全体における支援決定件数・実投融資額

支援決定件数及び実投融資額の推移  
(東京都・その他の地域)



その他の地域への投資案件の  
地域別内訳

地域	支援決定件数 (件数)			実投融資額 (億円)		
	27年度	30年度 上期	伸び率	27年度	30年度 上期	伸び率
北海道	17	33	+94%	23	36	+58%
東北	42	76	+81%	229	322	+40%
関東 (東京都を除く)	70	104	+49%	768	1,036	+35%
甲信越・北陸	26	52	+100%	39	129	+232%
東海	34	61	+79%	264	387	+47%
近畿	75	137	+83%	784	976	+25%
中国・四国	45	74	+64%	99	159	+61%
九州・沖縄	65	96	+48%	170	253	+48%
その他	3	8	+167%	9	27	+196%



※1 投資先事業者の本社所在地を基準に各地域に割振。但し、海外プロジェクト及び海外現地法人等への出融資は除く。

※2 「その他」: 地域経済に貢献している案件のうち、本社が存在せず地域を限定せずに出資可能な案件(例: 全国の事業者を出資対象としたファンドへのLP出資等)

(別紙9)組織構成<国及び民間人材の活用状況(1/3)>

名称		役職員数 (30年3月末)	30年度上期の採用者数		30年度上期の離退職者数		役職員数 (30年9月末)	備考
				うち キーパーソン		うち キーパーソン		
(株)INCJ	合計						85	・産業革新投資機構に所属する職員の出向者数を含む
	民間からの現役出向者						2	
	官からの現役出向者						3	
	上記以外の役職員						80	
(株)産業革新投資機構	合計	125	23	10	29	10	119	・採用者数、離退職者数については、平成30年9月24日までの産業革新機構、平成30年9月25日からの産業革新投資機構について記載。
	民間からの現役出向者	4	1	0	3	0	2	
	官からの現役出向者	10	6	1	6	1	10	
	上記以外の役職員	111	16	9	20	9	107	
(独)中小企業基盤整備機構	合計	19	4	0	3	0	20	ファンド事業担当役職員について記載
	民間からの現役出向者	0	1		0		1	
	官からの現役出向者	1	0		0		1	
	上記以外の役職員	18	3		3		18	
(株)地域経済活性化支援機構	合計	305	44	5	72	8	277	
	民間からの現役出向者	46	20	0	27	0	39	
	官からの現役出向者	18	10	2	12	2	16	
	上記以外の役職員	241	14	3	33	6	222	
(株)農林漁業成長産業化支援機構	合計	47	9	0	13	0	43	
	民間からの現役出向者	1	0	0	0	0	1	
	官からの現役出向者	9	3	0	3	0	9	
	上記以外の役職員	37	6	0	10	0	33	



(別紙9)組織構成<国及び民間人材の活用状況(2/3)>

名称	役職員数 (30年3月末)	30年度上期の採用者数		30年度上期の離退職者数		役職員数 (30年9月末)	備考	
			うち キーパーソン		うち キーパーソン			
(株)民間資金等活用事業推進機構	合計	25	4	0	5	0	24	
	民間からの 現役出向者	9	3	0	4	0	8	
	官からの 現役出向者	5	1	0	1	0	5	
	上記以外の 役職員	11	0	0	0	0	11	
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))	合計	15	5	0	1	0	19	2018/4/1で社外取締役1名就任 2018/4/1で社員2名採用、2018/07/01で 社員1名採用 2018/04/11で民間からの現役出向者1 名解除、同日付けで1名出向
	民間からの 現役出向者	2	1	0	1	0	2	
	官からの 現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の 役職員	13	4	0	0	0	17	
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))	合計	9	2	0	1	0	10	・投資担当部長が2018年4月に着任 ・川村取締役が2018年6月をもって退任 ・小豆畑取締役が2018年6月に就任
	民間からの 現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	官からの 現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の 役職員	9	2	0	1	0	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))	合計	18	3	0	3	0	18	平成30年6月 ・取締役2名、監査役1名 退任 ・取締役1名、監査役1名 選任  平成30年7月 ・社員1名 採用
	民間からの 現役出向者	1	0	0	0	0	1	
	官からの 現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の 役職員	17	3	0	3	0	17	
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))	合計	19	3	0	5	0	17	・平成30年4月に1名、7月に1名採用。 ・平成30年4月に1名退職、8月に2名退 職。監査役が2名退任、1名選任。
	民間からの 現役出向者	1	0	0	0	0	1	
	官からの 現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の 役職員	18	3	0	5	0	16	
(株)海外需要開拓支援機構	合計	66	13	2	13	3	66	
	民間からの 現役出向者	7	1	0	3	0	5	
	官からの 現役出向者	8	3	0	3	0	8	
	上記以外の 役職員	51	9	2	7	3	53	

(別紙9)組織構成<国及び民間人材の活用状況(3/3)>

名称	役職員数 (30年3月末)	30年度上期の採用者数		30年度上期の離退職者数		役職員数 (30年9月末)	備考	
			うち キーパーソン		うち キーパーソン			
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	合計	18	4	0	5	0	17	
	民間からの 現役出向者	4	1	0	2	0	3	
	官からの 現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の 役職員	14	3	0	3	0	14	
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	合計	1,182	-	-	-	-	1,206	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ない ため、DBJ全体の役職員数を参考値とし て記載。
	民間からの 現役出向者	-	-	-	-	-	-	
	官からの 現役出向者	-	-	-	-	-	-	
	上記以外の 役職員	-	-	-	-	-	-	
(株)海外交通・都市開発事業支援機構	合計	55	14	1	12	1	57	役員8名
	民間からの 現役出向者	13	3	0	5	0	11	
	官からの 現役出向者	9	2	0	2	0	9	
	上記以外の 役職員	33	9	1	5	1	37	
国立研究開発法人科学技術振興機構	合計	1415	142	0	169	0	1388	起業支援室担当職員6名 (現役出向者0名)
	民間からの 現役出向者	158	17	0	35	0	140	
	官からの 現役出向者	17	8	0	10	0	15	
	上記以外の 役職員	1240	117	0	124	0	1233	
(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構	合計	27	7	2	7	1	27	
	民間からの 現役出向者	6	1	0	2	0	5	
	官からの 現役出向者	3	2	0	2	0	3	
	上記以外の 役職員	18	4	2	3	1	19	
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	合計	28	7	0	3	0	32	
	民間からの 現役出向者	5	2	0	1	0	6	
	官からの 現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の 役職員	23	5	0	2	0	26	

(別紙9)組織構成<投資決定組織等の人材構成>(1/3)

名称		構成									備考	
		委員長等	委員長等代理	委員					監査役			
株INCJ	産業革新委員会	三村 明夫 新日鐵住金㈱ 名誉会長 【平成30年9月21日】	園井 香子 芝浦工業大学 大学 院工学マネジメント 研究科客員教授 【平成30年9月21日】	櫻橋 元 森・濱田松本法律事 務所パートナー弁護 士 【平成30年9月21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30年9月21日】	村岡 隆中 ㈱経営共創基盤代 表取締役マネージン グディレクター 【平成30年9月21日】	志賀 俊之 同社代表取締役会 長(CEO) 【平成30年9月21日】	勝又 幹英 同社代表取締役社 長(COO) 【平成30年9月21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30年9月21日】	-	-	
㈱産業革新投資機構	産業革新投資委員会	坂根 正弘 株式会社小松製作所 相談役 【平成30年9月25日】	富山 和彦 株式会社経営共創 基盤代表取締役 CEO 【平成30年9月25日】	星 岳雄 スタンフォード大学 教授 【平成30年9月25日】	保田 彰子 カリフォルニア大学 デービス校 教授 【平成30年9月25日】	和仁 亮祐 伊藤見富法律事務 所 シニアカウンセラー 【平成30年9月25日】	田中 正明 同機構代表取締役 社長(CEO) 【平成30年9月25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30年9月25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】	-	-	-	-	-	-	-	
	出資先候補評価委員会	【起業支援ファンド、中小企業成長支援ファンド】:8名(学識経験者、弁護士、公認会計士、事業会社経営者、支援機関有識者) 【中小企業再生ファンド】:9名(学識経験者、弁護士、公認会計士、事業会社経営者、中小企業再生支援協議会統括責任者、支援機関有識者)									審査に影響を及ぼす可能性があるため、委員の氏名等については非公表。	
	出資業務に係る出資先の清算結了の同意(担当理事決裁)	-	-	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 英樹 西村あさひ法律事務所 パートナー 【平成25年4月4日】	石村 等 大栄不動産(株)代表 取締役社長 【平成30年6月26日】	根本 直子 アジア開発銀行研究 所エコノミスト 【平成30年6月26日】	樋渡 堅祐 樋渡社中㈱ 代表取締役 【平成27年6月29日】	家森 信義 神戸大学経済経営 研究所教授 【平成30年6月26日】	林 謙治 同機構 代表取締役社長 【平成30年6月26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 謙二 同機構代表取締役 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】	鳥巢 研二 (一社)エクセレント ローカル 代表理事 【平成30年6月28日】	増田 寛也 ㈱野村総合研究所 顧問 【平成30年6月28日】	三木 克也 キッコーマン㈱ 事業戦略部長 【平成30年6月28日】	三輪 泰史 ㈱日本総合研究所 創発戦略センター シニアスペシャリスト 【平成30年6月28日】	-	鎌原 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 修一 早稲田大学名誉教授 ㈱コムリ社外取締役 ㈱ミロク情報サービス社 外取締役 【平成25年10月28日】	宮本 和昭 東北大学名誉教授 東京都市大学 名誉教授 バシフィックコンサルタ ンツ(株)技術顧問 【平成29年6月20日】	渡 文明 同機構代表取締役会 長 JXホールディングス㈱ (現JXTGホールディ ングス㈱)名誉顧問 【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 容重 同機構代表取締役 社長 【平成28年6月17日】	-	-	田知本 章 奥野総合法律事務 所・外国法共同事業 顧問 【平成26年6月6日】	志田 康雄 ブレイクモア法律事 務所パートナー弁護 士 【平成29年6月20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	吉村 洋 同社代表取締役 【平成27年2月23日】	樋口 哲郎 同取締役 【平成28年9月30日】	山崎 達美 中外製薬㈱特別顧 問 【平成27年2月23日】	龍澤 利昭 地方独立行政法人 神奈川県立産業技 術総合研究所科学 技術コーディネータ 【平成30年4月1日】	熊谷 洋太郎 Fitbit, Inc.顧問 【平成27年2月23日】	守屋 文彦 ノキアジャパン㈱統 括責任者 【平成30年4月1日】	-	山崎 彰三 公認会計士 【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】	-	
	出資事業推進委員会	結城 重夫 山形大学名誉教授 (元山形大学長) 【平成27年2月1日】	-	武田 健二 (有)新世紀投資研究 所 所長 【平成27年2月1日】	志留 晶子 森・濱田松本法律事 務所 弁護士 【平成28年4月1日】	竹瀬 裕樹 東京エレクトロ(株) 顧問 【平成29年6月29日】	矢島 敬雅 東北大学理事 (産学連携担当) 【平成28年7月12日】	楠木 俊哉 東北大学理事・副学 長(総務・財務・国際 展開担当) 【平成30年4月1日】	星坂 忠裕 東北大学理事・副学 長(研究担当) 【平成30年4月1日】	-	-	同委員会はVCの事業活動が事業の趣旨に合致したものであるかを念頭に、全体として事業のチェックを行い意見を述べる諮問機関であり、具体の投資決定やEXIT決定及びその詳細に係る判断を行うものではない。
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】	-	鈴木 隆史 同社取締役・(-財) 工業所有権協力セン ター理事長 【平成28年1月21日】	小豆畑 茂 同社取締役・㈱日立 製作所フェロー 【平成30年6月26日】	大石(中村) 圭子 シミックホールディ ングス㈱代表取締役 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】	福田 裕穂 東京大学理事・副学 長 【平成29年4月1日】	-	
	外部評価委員会	岩本 篤 朝日税理士法人 特別顧問 【平成28年10月1日】	西澤 民志 科学技術振興機構 起業支援室推進PO 【平成28年10月1日】	程 近智 アクセンチュア(株) 取締役 相談役 【平成28年10月1日】	藤沼 彰久 (株)野村総合研究所 顧問 【平成28年10月1日】	清水 暁 TMI総合法律事務所 弁護士 【平成28年10月1日】	-	-	-	-	-	同委員会はVCの事業活動が事業の趣旨に合致したものであるかを念頭に、全体として事業のチェックを行い意見を述べる諮問機関であり、具体の投資決定やEXIT決定及びその詳細に係る判断を行うものではない。

(注)【】内は当初就任年月日



(別紙9)組織構成<投資決定組織等の人材構成>(2/3)

名称	構成											備考
	委員長等	委員長等代理	委員						監査役			
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】	膳川 恒平 元三井住友銀行 常務 【平成26年12月22日】	下野 雅丞 日本アイ・ビー・エム(株)副会長 【平成26年12月22日】	野村 剛 元パナソニック(株)常務取締役 【平成26年12月22日】	服部 重彦 株式会社製作所相談役 【平成26年12月22日】	森 雅彦 DMG森精機(株)社長 【平成26年12月22日】	植美 公 同社執行役員 【平成28年1月1日】	(オブザーバー) 成田 豊 公認会計士 【平成26年12月22日】	-	-	
	外部評価委員会	和田 紀夫 日本電信電話(株)特別顧問 【平成26年7月1日】	瀧立 高寛 ポストコンサルティングG Senior Partner&Managing Director 【平成26年7月1日】	有本 達男 政策研究大学院大学 教授 【平成26年7月1日】	堀場 厚 堀場製作所 代表取締役会長兼社長 【平成26年7月1日】	水野 弘道 年金積立金管理運用独立行政法人 理事 【平成26年7月1日】	-	-	-	-	-	同委員会はVCの事業活動が事業の趣旨に合致したものであるかを念頭に、全体として事業のチェックを行い意見を述べる諮問機関であり、具体の投資決定やEXIT決定及びその評価に係る判断を行うものではない。
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	神保 敏明 同社代表取締役社長 【平成29年6月26日】	津田 和明 サントリーホールディングス(株)社友 【平成26年12月22日】	山田 隆持 (株)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30年4月1日より早稲田大学研究戦略センター教授 【平成27年1月1日】	-	-	-	-		
	出資事業戦略委員会	小林 栄三 伊藤忠商事(株)会長 ※平成30年4月1日より伊藤忠商事(株)特別理事 【平成25年6月25日】	篠原 祥賢 NPO法人おおさか大学起業支援機構 代表理事 公認会計士 【平成25年6月25日】	野路 隆夫 (株)小松製作所 取締役会長 【平成26年11月1日】	森直 静治 梅新法律事務所 弁護士 【平成25年6月25日】	三 成 賢次 国立大学法人大阪大学 理事(総合計画担当) 【平成27年8月26日】	八木 康史 国立大学法人大阪大学 理事(産学協創担当) 【平成29年8月26日】	小川 哲生 国立大学法人大阪大学 理事(財務担当) 【平成27年8月26日】	-	-	同委員会はVCの事業活動が事業の趣旨に合致したものであるかを念頭に、全体として事業のチェックを行い意見を述べる諮問機関であり、具体の投資決定やEXIT決定及びその評価に係る判断を行うものではない。	
海外需要開拓支援機構	海外需要開拓委員会	川村 雄介 株大和総研副理事長 【平成25年11月11日】	梅澤 高明 ATカーニー(株) 日本法人会長 【平成29年6月30日】	夏野 剛 慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科特別招聘教授 【平成29年6月30日】	岡澤 雄 元(株)資生堂 顧問 【平成29年6月30日】	阿部 哲 元サントリー酒類(株)執行役員 海外事業部長 【平成29年6月30日】	北川 直樹 同機構 代表取締役社長 (CEO) 【平成30年6月29日】	加藤 有治 同機構 専務取締役 (COO兼CIO) 【平成30年6月29日】	木下 俊男 元日本公認会計士 協会理事 【平成25年10月29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	村上 周二 (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】	藤原 健治 同機構 常務理事 (常勤) 【平成29年6月26日】	石山 博英 みずほ銀行 兼 みずほ信託銀行 不動産ファイナンス営業部長 【平成30年6月26日】	坂本 功 (一財)日本建築防災協会 理事長 【平成30年6月26日】	藤田 衛 (公社)ロングライフビル推進協会 理事 【平成30年6月26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】	-	-	
	審査委員会	大学教授、弁護士、会計士、不動産鑑定士等の8名で構成										案件関係者から審査委員への働きかけを防止するため、審査委員については非公表としている。
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	取締役会	本下 康司 同行代表取締役会長 【平成30年6月28日】	渡辺 一 同行 代表取締役社長 【平成30年6月28日】	富井 聡 同行 取締役 【平成27年6月26日】	成田 耕二 同行 取締役 【平成29年6月29日】	地下 誠二 同行 取締役 【平成30年6月28日】	植田 和里 同行 取締役(社外) 【平成20年10月1日】	-	藤重 敦 同行 常勤監査役 【平成29年6月29日】	山崎 俊男 同行 常勤監査役(社外) 【平成30年6月28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。
	特定投資業務モニタリング・ボード	奥 正之 (株)三井住友フィナンシャルグループ名誉顧問 【平成27年6月26日】	-	岩本 秀治 一般社団法人全国銀行協会副会長兼専務理事 【平成30年5月18日】	中西 勝則 (株)静岡銀行代表取締役会長 【平成27年6月26日】	山内 孝 マツダ(株)相談役 【平成27年11月20日】	植屋 敬介 公益社団法人経済同友会副代表幹事・専務理事 【平成27年6月26日】	滝 文明 JXTGホールディングス(株)名誉顧問 【平成27年6月26日】	-	-	-	

(注)【】内は当初就任年月日

(別紙9)組織構成<投資決定組織等の人材構成>(3/3)

名称	構成										備考
	委員長等	委員長等代理	委員						監査役		
株式会社 海外交通・都市開発事業支援機構 海外交通・都市開発事業委員会 【平成26年10月20日】	竹内 敬介 元日揮(株)相談役 【平成26年10月20日】	瀧口 暹 元三井住友カード(株)代表取締役兼副社長執行役員 【平成28年6月28日】	福川 文雄 同機構常務取締役 【平成30年6月28日】	白田 佳子 筑波学院大学経営情報学部客員教授 【平成30年6月28日】	波多野 琢磨 同機構代表取締役社長 【平成26年10月20日】	蜂須賀 一世 日本経済研究所代表取締役専務 【平成28年6月28日】	堀谷 亨 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)常務執行役員・コンサルティング事業本部国際業務支援ユ 【平成30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 【平成27年10月1日】	瀧口 道成 同機構理事長 【平成27年10月1日】	真先 正人 同機構総括担当理事 【平成29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含わせて構成。
	投資委員会 小宮 有二 元 東京海上キャピタル株式会社 マネージング・パートナー 【平成26年5月1日】	-	○工業製品メーカー 顧問 ○コンサルティング会社 シニアコンサルタント ○ベンチャー支援団体 事務局長 ○医療機器メーカー 会長	○化学メーカー エグゼクティブ・フェロー ○シンクタンク 特別研究員 ○国立研究開発法人 理事							投資委員会委員個人名については審査に影響を与える可能性があるため非公表。
株式会社 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 【平成30年6月27日】	太田 直樹 ㈱New Stories 代表 【平成30年6月27日】	栗原 善達 ㈱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㈱ 執行役員 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M総合法律事務所代表弁護士 東京大学 法学部附随推進本部 知的財産部長 【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】	福田 良之 同機構代表取締役社長 【平成27年12月1日】	-	堀川 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 理事会 【平成25年4月26日】	末吉 竹二郎 国連環境計画・金融イニシアティブ 特別顧問 【平成25年4月26日】	品川 良一 同機構専務理事 【平成26年9月1日】	田吉 祐彦 同機構常務理事 【平成27年12月18日】	平野 喬 一般財団法人地球・人間環境フォーラム 副理事長 【平成25年4月26日】	功刀 正行 一般財団法人環境イノベーション情報機構 専務理事 【平成25年4月26日】	-	-	吉澤 保彦 税理士・一般社団法人低炭素社会創出促進協会 代表理事 【平成25年4月26日】	-	-	
	審査委員会 安井 至 東京大学 名誉教授 【平成28年4月1日】	水上 貴央 NPO法人再エネ事業を支援する法律実務の会 理事長 【平成25年7月30日】	森下 研 一般財団法人持続性推進機構 専務理事 【平成25年4月26日】	後藤 敏彦 環境経営学会 会長 【平成25年6月24日】	荒川 真司 公認会計士、成和総合会計事務所 代表 【平成29年6月23日】	-	-	-	-	-	
岩船 由美子 東京大学生産技術研究所 エネルギーシステムインテグレーション社会連携研究部門 特任教授 【平成25年8月1日】	黒沢 厚志 一般財団法人エネルギー総合工学研究所プロジェクト試験研究部 部長 【平成29年4月11日】	竹々 隆介 株式会社日本政策投資銀行 執行役員 産業調査本部 副本部長 【平成28年7月13日】	谷口 信雄 東京大学先端科学技術研究センター 特任研究員 【平成29年4月1日】	迫 みゆき NPO法人バイオマス産業社会ネットワーク 理事長 【平成29年4月20日】	藤本 幸彦 公認会計士・税理士 集あすか法律事務所 顧問 【平成29年4月7日】	-	-	-	-		
						藤野 純一 公益財団法人地球環境戦略研究機関 都市タスクフォース プログラムディレクター 【平成25年8月1日】	-	-	-		

(注)[]内は当初就任年月日



## 別添

○ 株式会社産業革新投資機構	1
・ 個別報告事項	
○ 株式会社 INCJ	16
・ 平成 30 年度上期投資案件一覧※	
・ 平成 30 年度上期 E X I T 案件一覧※	
・ 官民ファンドの収益構造（試算）について	
・ K P I の進捗状況及び未達成項目の改善策について	
・ キーパーソンの異動※	(以下、同)
○ 独立行政法人中小企業基盤整備機構	26
○ 株式会社地域経済活性化支援機構	36
○ 株式会社農林漁業成長産業化支援機構	49
○ 株式会社民間資金等活用事業推進機構	58
○ 官民イノベーションプログラム	64
○ 株式会社海外需要開拓支援機構	82
○ 耐震・環境不動産形成促進事業	90
○ 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	99
○ 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構	112
○ 国立研究開発法人科学技術振興機構	119
○ 株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構	126
○ 地域低炭素投資促進ファンド事業	132

※ 平成 30 年度上期投資案件一覧及び平成 30 年度上期 E X I T 案件一覧並びにキーパーソンの異動については、該当ファンドのみ

# 株式会社産業革新投資機構 / JIC について

(C) JIC. All Rights Reserved.

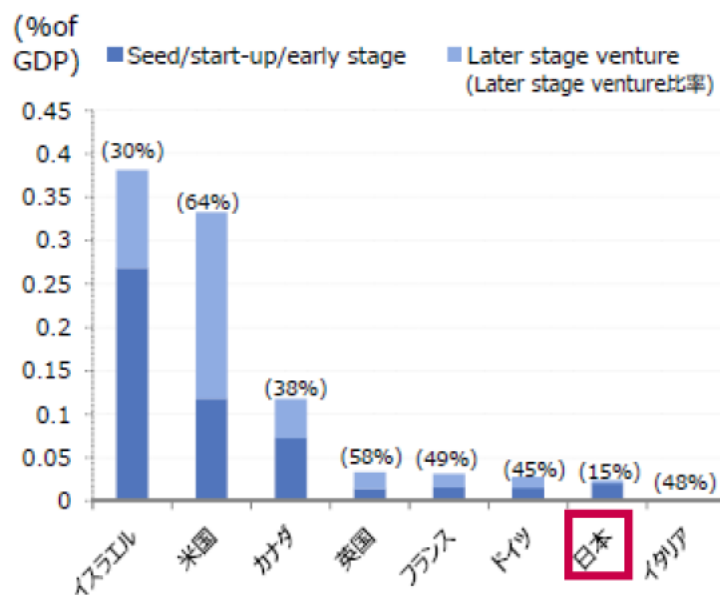


# 設立の背景

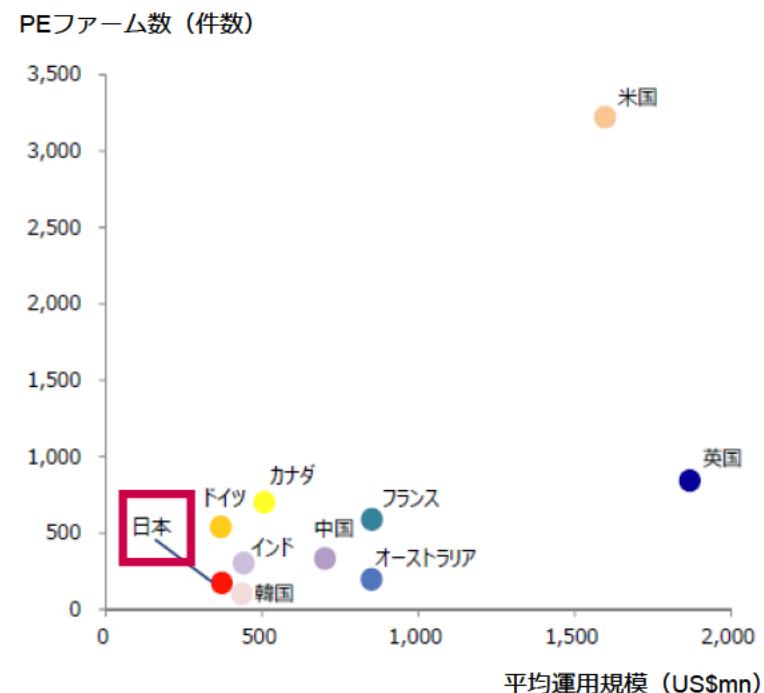
## 我が国の投資事業を取り巻く環境の変化

- ・ 日本では、イノベーションへのリスクマネー供給の重要性が増大
- ・ しかし、現状、リスクマネーの供給は主体・量ともに限定的

### ベンチャー投資の対GDP比率 (2015)



### PEの数・規模 (2016/8/30時点)



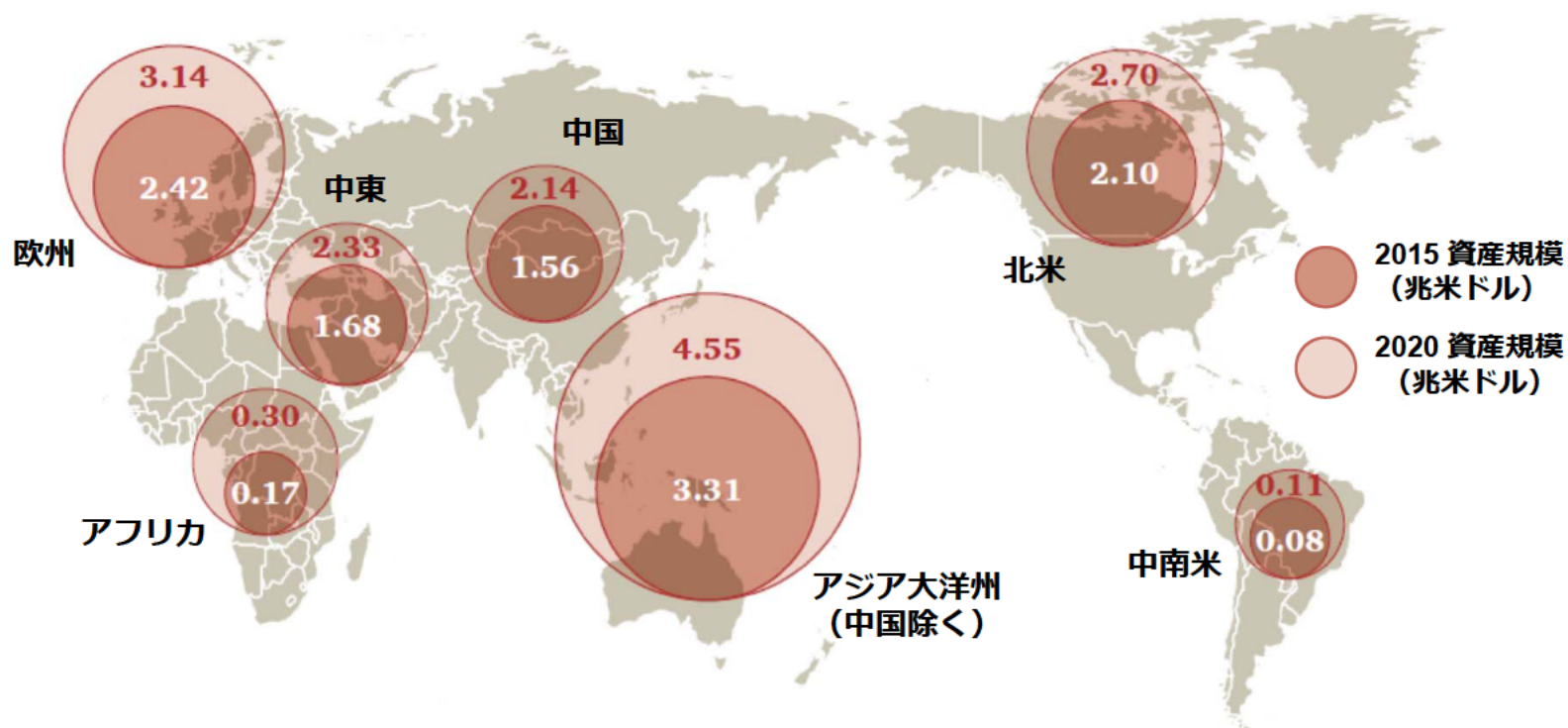
\* Source 経済産業省 産業構造審議会 新産業構造部会事務局(2017).「新産業構造ビジョン」

# 設立の背景

## 世界の投資事業の状況

- ・ 海外では、リスクマネーの供給主体が多様化
- ・ アジアではソブリンインベスターがリスクマネーの供給主体に

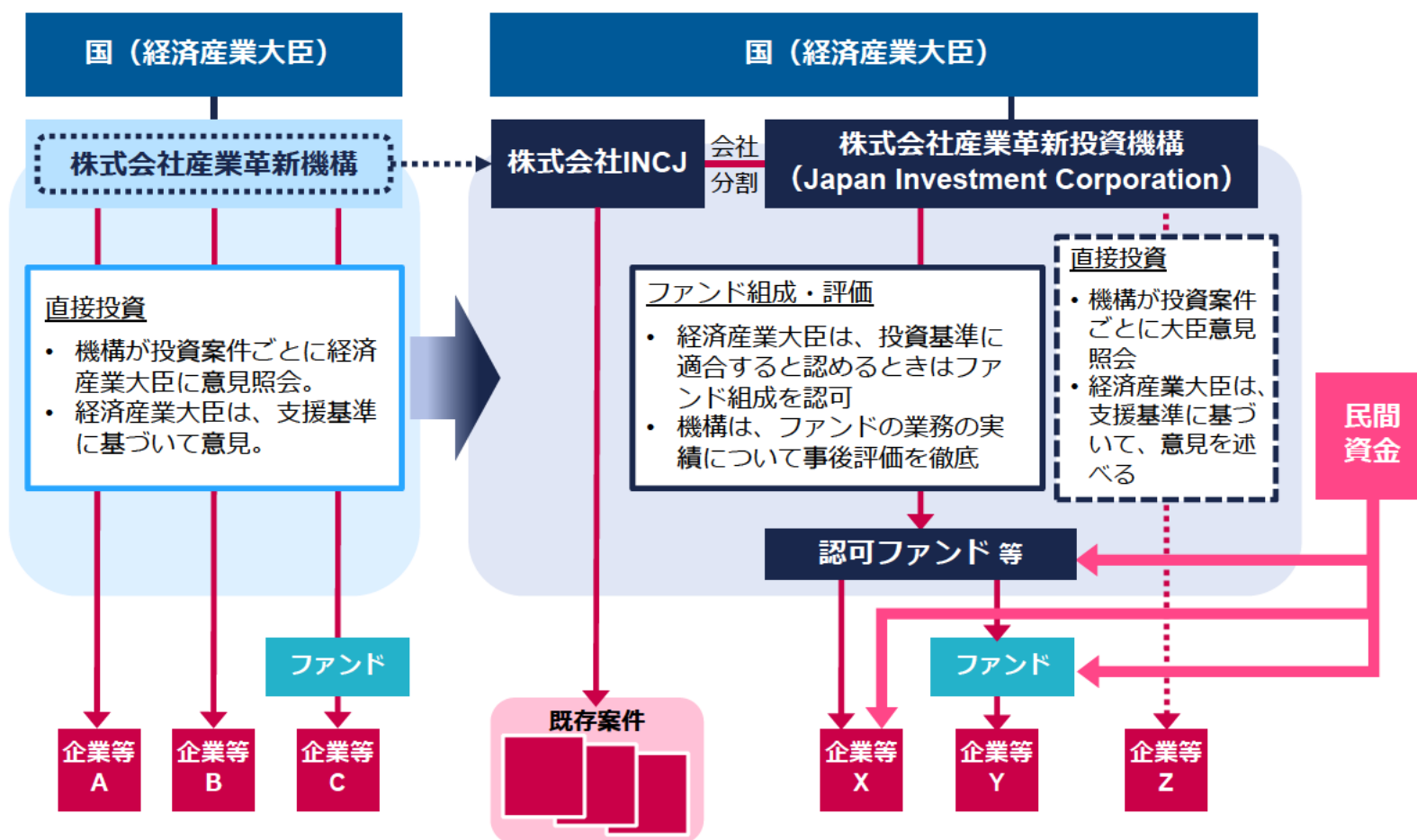
### 各地域ソブリンインベスターの資産保有高：2015実績 vs 2020予測



# 会社分割によるINCJとJICの設立

## 産業競争力強化法の改正、産業革新機構を改組、産業革新投資機構の設立

- ・ 投資に適したガバナンスを実現し投資機能を強化
- ・ 長期、大規模の成長投資を中心としたリスクマネー供給を継続的に実施





## JICの特徴

- 1 政策目的の達成に加え、投資ファンドとして、最終受益者に対するフィデューシャリー・デューティーを行動規範として活動を行い、長期的にリターンを最大化する
- 2 国内で不足するリスクマネー供給を充実させるため、民間からの資金も呼び込みファンドを組成、投資を行う
- 3 グローバルに通用する産業を育成するため、国内のみではなく海外企業にも積極的に投資する
- 4 グローバル水準の優秀な投資人材を招き入れる
- 5 適切な規律と、金融・投資のプロによる現場での迅速かつ柔軟な投資判断を両立させるガバナンス構造とする



## 新・投資基準

特に重点的に資金供給を行う分野は：

- 1 Society 5.0 に向けた新規事業の創造の推進
- 2 ユニコーンベンチャーの創出
- 3 地方に眠る将来性ある技術の活用
- 4 既存事業の産業や組織の枠を超えた事業再編の促進

本来市場から退出すべき者の救済を目的とする資金供給は行わない



## JICのMission, Vision & Values

### Mission - 組織の目標

**私たちは、最終受益者\*本位の投資活動を通じ、産業競争力の強化と未来の産業の育成に寄与し、そして長期的なリターンの最大化を実現することを、その使命としています**

\* 国民を含めた産業革新投資機構及び機構が出資するファンドへの資金の出し手



## JICのMission, Vision & Values

### Vision - 目指す姿

私たちは、次のような成果を実現するグローバルな投資プラットフォームを目指します

- ・ 投資エコシステムの厚みを向上させる
- ・ 社会や経済、産業にとって前向きなインパクトを生み出す
- ・ 世界トップレベルの投資人材を惹きつけ、育成する



## JICのMission, Vision & Values

### Values - 尊重する価値観

We take **PRIDE** in our Mission.

***Professionalism & Teamwork***

***Respect & Integrity***

***Innovation & Entrepreneurship***

***Diversity & Inclusion***

***Excellence & Good judgment***





# JICの経営陣

## 代表取締役社長 CEO



### 田中 正明

2012年～2016年  
三菱UFJフィナンシャル・グループ  
代表取締役副社長  
2016年～  
PwC インターナショナル  
シニアグローバルアドバイザー  
金融庁参与  
米日カウンスル評議員会副会長

等

## 代表取締役副社長



### 金子 恭規

1999年～  
スカイラインベンチャーズ  
マネージングディレクター  
2015年～  
アーカスバイオサイエンス  
インディペンデントディレクター  
「フィンテックベンチャーに関する有識者会議(金融庁主催)」  
参画メンバー

等

## 代表取締役専務 COO



### 佃 秀昭

2010年～2017年  
エゴンゼンダー  
代表取締役社長  
2018年～  
エゴンゼンダー  
パートナー  
「スフィード・シフトコードに関する有識者検討会(金融庁主催)」参画メンバー

等

## 代表取締役専務チーフインベストメントオフィサー



### 戸矢 博明

2015年～  
リム・アドバイザーズ  
マネージングディレクター  
2018年～  
リム・アドバイザーズ  
東京支店長  
経済産業省企業報告ラボ委員  
投資家フォーラム運営委員

等

## 常務取締役 CFO



### 齋藤 通雄

財務省出身

## 常務取締役 CSO



### 三浦 章豪

経済産業省出身



# 社外取締役・監査役のご紹介

## 社外取締役・取締役会議長



### 坂根 正弘

2007年～2013年  
コマツ  
取締役会長  
2013年～  
コマツ  
相談役

等

## 社外取締役



### 富山 和彦

2003年～2007年  
産業再生機構  
代表取締役専務業務執行最高責任者  
2007年～  
経営共創基盤  
代表取締役CEO  
金融庁参与

等

## 社外取締役



### 星 岳雄

2000年～2012年  
カリフォルニア大学サンディエゴ校  
教授  
2012年～  
スタンフォード大学  
教授

等

## 社外取締役



### 保田 彩子

2011年～2018年  
カリフォルニア大学デービス校  
准教授  
2018年～  
カリフォルニア大学デービス校  
教授

等

## 社外取締役



### 和仁 亮裕

2014年～  
伊藤見富法律事務所  
シニア・カウンセラー  
2014年～  
全銀協TIBOR運営機関  
代表理事理事長  
金融行政モニター委員

等

## 監査役



### 高浦 英夫

2006年～2009年  
あらた監査法人  
代表執行役  
2009年～  
産業革新機構  
監査役

等



# 産業革新投資委員会委員のご紹介

## 委員長



### 坂根 正弘

グローバル企業の経営トップとしての深い経験と知見を踏まえ、投資委員会による投資決定を主導。

## 副委員長



### 富山 和彦

事業再生および投資専門家としての深い経験と知見を踏まえ、投資委員会による投資決定に参加。

## 委員



### 星 岳雄

金融論を中心とする経済学研究の知見を踏まえ、投資委員会による投資決定に参加。

## 委員



### 保田 彩子

プライベート・エクイティ研究の知見を踏まえ、投資委員会による投資決定に参加。

## 委員



### 和仁 亮裕

国際金融法務専門家としての知見を踏まえ、投資委員会による投資決定に参加。

## 委員



### 田中 正明

大型事業投資ならびに投資先取締役派遣の経験と知見を踏まえるとともに、代表取締役社長として参加。

- 投資実務、金融・経済、法務に精通した専門家である社外取締役5名および代表取締役1名による産業革新投資委員会が、ファンドの組成・評価に関与する
- 産業革新投資委員会は、投資基準との適合性をモニタリングし、その結果を経済産業大臣に報告する



## 産業革新投資機構の当面の経営方針

- 1 投資活動開始のため、  
認可ファンドを迅速に設立する
- 2 産業の将来を展望した、  
積極的な案件ソーシングに努める
- 3 国内外の民間資金を積極的に受入れ、  
リスクマネー供給量を拡充する
- 4 多様性をもったBest-in-Classの人材を発掘する
- 5 民間投資事業界のベストプラクティスを採用し、  
民間投資事業者との協調・協働の機会の発掘に  
努める



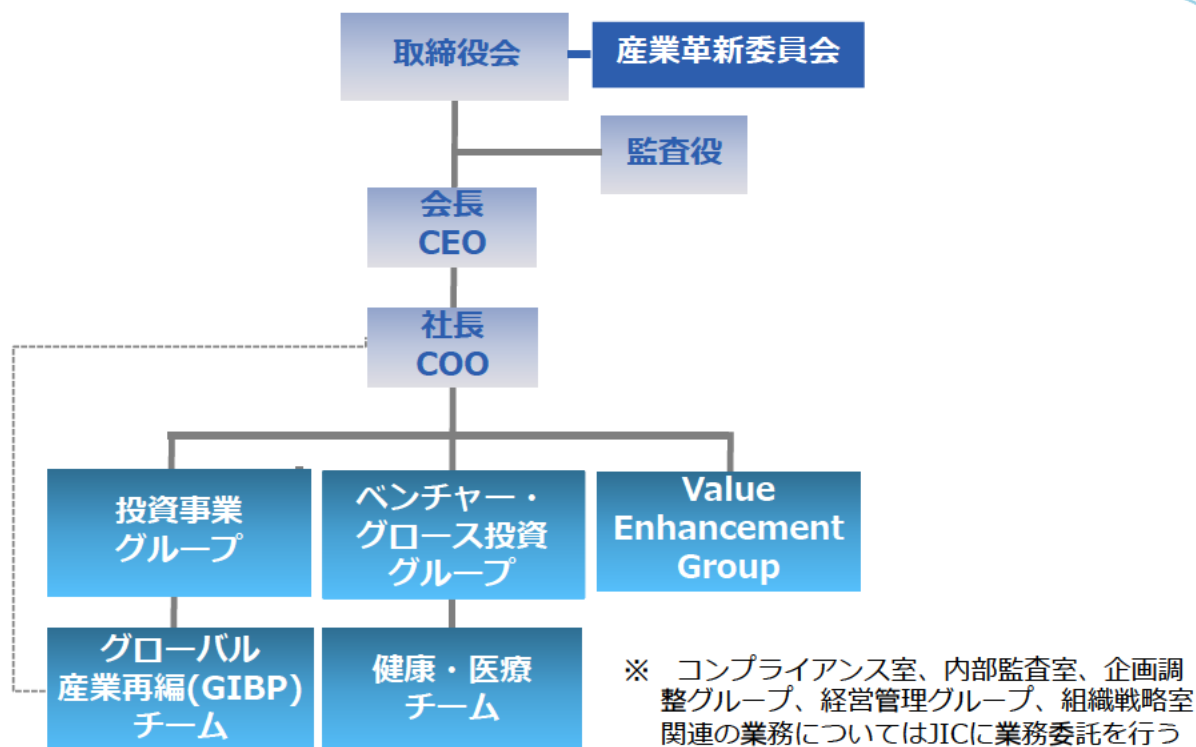
## (株) INCJの体制・組織

活動期間：2025年3月まで

活動内容：既投資先のValue UP活動、マイルストーン投資、追加投資、Exitに向けた取り組み

—— 会社分割の経済産業大臣認可に基づき、これまで同様、投資・Exitの案件ごとに経済産業大臣に意見照会を実施。

### 【組織図】





# (株) INCJの経営陣

## 【産業革新委員・経営幹部】

産業革新委員会		経営幹部	
産業革新委員長	三村 明夫	代表取締役会長（CEO）	志賀 俊之
産業革新委員長代理	國井 秀子	代表取締役社長（COO）	勝又 幹英
産業革新委員	棚橋 元	専務取締役	土田 誠行
産業革新委員	武藤 徹一郎	専務取締役	豊田 哲朗
産業革新委員	村岡 隆史	取締役（非業務執行）	佃 秀昭
産業革新委員（兼 CEO）	志賀 俊之	取締役（非業務執行）	三浦 章豪
産業革新委員（兼 COO）	勝又 幹英	取締役（非業務執行）	齋藤 通雄
		監査役	高浦 英夫



# ■平成30年度上期投資案件一覧

(株)INCJ

	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16日	(株)光コム	4億円	(株)ニッセイ・キャピタル(株)、三井住友海上キャピタル(株)、(株)みらい創造機構、ちばぎんキャピタル(株)、(株)広島ベンチャーキャピタル、いよぎんキャピタル(株)、山梨中銀経営コンサルティング(株)(8.9億円)	・「光コム」理論を産業応用した、高精度非接触測定器の開発・販売、それらを活用したスマートファクトリー事業	—	—
2	4月18日	ペプチスター(株)	7.5億円	大塚化学(株)、キシダ化学(株)、塩野義製薬(株)、積水化学工業(株)、(株)竹中工務店、千代田化工建設(株)、長瀬産業(株)、(株)中村超硬、日産化学工業(株)、浜理薬品工業(株)、ペプチドリーム(株)、マイクロ波化学(株)、三菱商事(株)、渡辺化学工業(株)他	・特殊ペプチド原薬の研究開発、製造及び販売	—	✓
3	5月22日	(株)タベルモ	8.5億円	ちとせグループ、三菱商事(株)(8.5億円)	・スピルリナの培養技術と用途の開発・生産・販売	—	✓

# ■平成30年度上期投資案件一覧

(株)INCJ

	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
4	7月3日	UMITRON PTE.LTD	8億円	Design for Ventures 他	・水産養殖のIoT給餌システムの開発・サービス提供	—	—
5	9月28日	(株)タニタヘルスリンク	27億円	(株)タニタ、(株)イトキ、SBI生命保険(株)、(一財)淳風会、(株)日立システムズ	・WEBサイト・アプリを用いた健康管理サービス、管理栄養士・健康運動指導士によるヒューマンサービス、通信対応健康計測機器の販売	—	—
＜既投資案件の追加支援決定＞							
1	6月4日	(株)キュラディムファーマ	12億円	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)、DBJキャピタル(株)、山口キャピタル(株)、Meiji Seika ファルマ(株)、宇部興産(株)	・医薬品の研究開発	—	—
2	6月4日	(株)JOLED	200億円	(株)ジャパントディスプレイ、ソニー(株)、パナソニック(株)	・有機ELディスプレイパネルの開発、量産技術の開発及び事業化	—	✓

## ■平成30年度上期投資案件一覧

(株)INCJ

	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
3	6月29日	(株)ABEJA	5億円	PNB-INSPiRE Ethical Fund 1 投資事業有限責任組合、エスピーディアコーポレーション、SBI AI&Blockchain投資事業有限責任組合、ダイキン工業(株)、TBSイノベーション・パートナーズ2号投資事業組合、(株)トプコン、日本郵政キャピタル(株)、武蔵精密工業(株)	・ディープラーニングを活用したAIの社会実装事業	—	—
4	8月30日	Clouidian Holdings Inc.	6.5百万USDドル	Eight Roads Ventures Japan、ゴールドマン・サックス、JPインベストメント(株)、(株)NTTドコモ・ベンチャーズ、(株)DGインキュベーション、WMパートナーズ(株)、Digital Alpha Capital、WS Investment Company,LLC 他	・クラウドオブジェクトストレージ製品事業	—	—

(注)全ての案件について、利益相反にならないよう、産業革新委員会においては、必ず決議前に特別利害関係のある委員の有無を確認の上、支援決定を行っている。

## ■平成30年度上期EXIT案件一覧

(株)INCJ

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成22年 5月11日	平成30年 4月24日	TRILITY Group Pty Ltd	譲渡	全部	・保有するTRILITY Group Pty Ltdの全株式について、Beijing Enteterprise Water Group Ltdに譲渡	✓
2	平成24年 12月10日	平成30年 4月26日	ルネサス エレクトロニクス(株)	公募売出	一部	・保有するルネサス エレクトロニクス(株) (MCU、アナログ & パワー半導体、SoCの開発・製造・販売)の一部株式について、公募売出を実施	—
3	平成24年 11月30日 ・ 平成28年 8月22日	平成30年 6月14日	(株)中山アモルファ ス	支援撤回		・(株)中山アモルファス(アモルファス金属の製造及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)が産業競争力強化法に定める特定事業活動を行わなくなったため、支援撤回	—
4	平成28年 11月8日	平成30年 8月3日	Treasure Data Inc.	譲渡	全部	・保有するTreasure Data Inc.の全株式について、ARM Ltd.に譲渡	✓

(注1)売却等公表日の順に記載。

(注2)「特定者への譲渡案件」については、国際入札の実施(案件1)や、収益性や投資意義を踏まえたシナジーの高い事業会社への譲渡(案件4)等、競争性を確保したうえで、譲渡を行っている。また、産業革新委員会において決議前に特別利害関係のある委員の有無を確認している。



## <試算の前提条件>

事業期間: 産業競争力強化法に基づく設置期限15年間(平成21年度~36年度)(平成30年9月21日以降は会社分割に関する経済産業大臣の認可の条件に基づく設置期限)

投融資総額: 事業規模について平成30年度は2,500億円、平成31~33年度までは200億円。

回収額等総額: 平成30年度以降投資分は実投資額と同額、平成29年度末までの投資分については貸借対照表価額(営業投資有価証券、関係会社株式)から投資損失引当金額を控除した金額を回収すると仮定。

うち投融資元本回収額: 貸借対照表価額を基に売上原価相当額を計上。

経費総額: 販管費を過去の実績を基に計上。

## <損益の算出方法等>

(単位: 億円)

	投融資額	回収額等 (a)	うち投融資元本 総回収額(b)	経費総額(c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	8,929	7,648	3,898	532	3,218
業務期間 終了時点	12,029	20,630	11,474	978	8,178

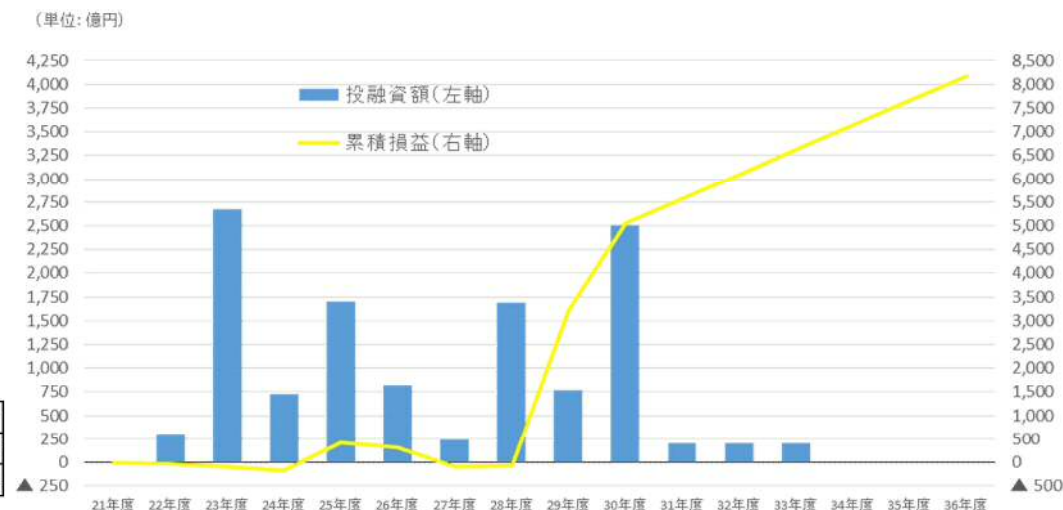
※「回収等総額(a)」及び「うち投融資元本総回収額(b)」には、それぞれ売上高及び売上原価を計上している。

※配当実施状況: 平成26年度(88億円)、平成30年度(871億円)

(参考)

投資倍率	1.7
業務期間	15年
IRR	13.1%

## <業務期間中の損益等見通し>



## <ポートフォリオ戦略>

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

投資対象については、幅広いセグメント(素材・化学、電子デバイス、産業機械、健康・医療、IT・ビジネスサービス、インフラ等)、様々な事業ステージ(アーリー、ベンチャー、事業再編・統合、海外経営資源活用)に対して投資を行っている。

INCJは、今年度末を目処に新規投資を行わず、来年度以降、既存投資の追加投資、Value Up、及びExitのみを行うことを反映。

## ■ 29年度の予定と実績について

投資実行額:29年度は2,500億円を予定していたが、770億円の実績となった。30年度は2,500億円、平成31～33年度までは200億円を予定している。

損益:29年度は1,333億円を予定していたが、3,299億円の実績となった。30年度以降は、4,960億円を予定している。

## ■ 自己評価

投資実績は、各年度案件の規模により差が生じているものの、必要な資金供給を行っていることから、課題は生じていない。

損益については、29年度は回収率の高い大型案件の売却により予定を大きく上回る実績となった。

## ■ 今後の対応方針

投資後のフォローアップ等を適切に実施することにより、対象事業者の成長と収益性の向上に努めるとともに、適切なタイミングでExitを行う。

また、(株)INCJの終期(平成37年3月31日)までに業務を適切に完了できるよう努める。

## (株)INCJ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(回収額÷(売上原価+間接経費))

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11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30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 (回収額÷(売上原価+間接経費))	<p>0 目標ライン 1.0倍 30年9月末 2.6倍 30年3月末 2.2倍</p>	1.0倍超	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30年9月末現在、2.6倍となっており、目標を上回っている。

KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
<b>インパクト</b> 1 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%            30年9月末 88% (37/42)            30年3月末 90%</p>	66%以上	A
<b>エコシステム</b> 2 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>30年9月末 10件            30年3月末 10件            11件            健康医療分野(30年9月末):5件            (30年3月末):5件            目標ライン</p>	平成30年度末時点目標: -機構全体:11件以上 -健康医療分野:5件以上	B
<b>ベンチャー支援</b> 3 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%            30年9月末 80% (107/134)            30年3月末 79% (102/129)</p>	件数ベースで66%以上	A
<b>民業補完</b> 4 民間からの協調出資がなされた件数の比率	<p>30年9月末 99.3% (133/134)            30年3月末 99.2%            目標ライン 95%            健康医療分野(30年9月末):100% (24/24)            (30年3月末):100% (22/22)</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 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30年9月末現在、インパクト指標は88%(42件中37件)、民業補完指標は99.3%(133件中134件)となっており、目標を達成している。



No	未達成となったKPI	改善策
3	<u>エコシステム</u> 他の公的研究機関やベンチャー支援団体等との連携数 平成30年度末時点目標:-機構全体:11件以上 平成29年度末時点実績:-機構全体:10件	・既存連携先との連携深化に努めるとともに、KPI達成にむけ、クロスボーダーなオープンイノベーションにつながる政府関係機関等との連携協定締結に向け、協議を行う。

## ■平成30年度上期投資案件一覧

## (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30日	UTEC4号投資事業有 限責任組合	30億円	機関投資家 他 (計212.5億円)	東京大学等の技術を元に事業展開 するベンチャー企業に対して投資 及び育成支援に取り組むファンド	—	—
2	5月16日	ニューホライズン3号投 資事業有限責任組合	60億円	地域金融機関、 機関投資家 他 (計106億円)	地域の中堅・中小企業の事業承継 等を支援するファンド	—	—
3	5月18日	ヘルスケア・ニューフロ ンティア投資事業有限 責任組合	4億円	神奈川県、金融 機関 他 (計7.5億円)	医療・介護・ヘルスケア分野のベン チャー企業を主な投資対象とする ファンド	—	—
4	6月1日	おokayama活性化ファン ド2号投資事業有限責 任組合	15億円	中国銀行、トマ ト銀行、岡山信 用保証協会岡 山県内9信用金 庫 (計15億円)	岡山県内の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29日	WMグロース4号投資 事業有限責任組合	25億円	地域金融機関、 機関投資家 他 (計81.1億円)	一定規模に成長した企業や地域 の中堅・中小企業に投資を行い、既 存事業の再成長や新たな事業分野 での成長を支援するファンド	—	—
6	7月2日	北海道オールスター2 号投資事業有限責任 組合	9.99億円	北洋銀行、北海 道信用保証協 会、北海道内17 信金組 (計10.01億円)	北海道内の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	—	—

## ■平成30年度上期投資案件一覧

## (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
7	7月31日	ぎふ中小企業支援3号 ファンド投資事業有限 責任組合	8億円	十六銀行、大 垣共立銀行、 岐阜県信用保 証協会、岐阜 市信用保証協 会、岐阜県内9 信金組 他 (計8億円)	岐阜県内の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	—	—
8	8月1日	ネクスト・キャピタル・ パートナーズ第3号投 資事業有限責任組合	30億円	山口FG、北越 銀行、宮崎銀 行、鹿児島銀 行 他 (計35億円)	地域の中堅・中小企業の事業承継 等を支援するファンド	—	—
9	8月30日	とうきょう中小企業支 援2号ファンド投資事 業有限責任組合	10億円	きらぼし銀行、 ゆうちょ銀行、 東京都信用保 証協会、東京 都内8信金 他 (計10億円)	東京都内の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	8月31日	投資事業有限責任組 合夢承継3号ファンド	30億円	三菱UFJ銀行、 常陽銀行、百 五銀行 他 (計50億円)	地域の中堅・中小企業の事業承継 等を支援するファンド	—	—
11	9月13日	九州せとうちポテン シャルバリュー投資事 業有限責任組合	10億円	九州・瀬戸内5 地銀、ゆうちょ 銀行、事業会 社 他 (計24.5億円)	九州・瀬戸内地域内の中小企業再 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	—	—
12	9月27日	イノベーションディスカ バリー1号投資事業有 限責任組合	8億円	事業会社、個 人 他 (計12億円)	近畿圏を中心に、創業期のテクノ ロジー企業への投資を行うファンド	—	—

## ■平成30年度上期EXIT案件一覧

(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	特定者への譲渡 案件
1	平成23年11月30日	平成30年 4月10日	ウィズ・ヘルスケ アPE1号投資事業 有限責任組合	持分回収	全部	・ミドルステージのバイオベンチャー企業に 投資を行うファンド	—
2	平成23年6月20日	平成30年 6月21日	MCPメザニン2投 資事業有限責任 組合	持分回収	全部	・中堅・中小企業に対しメザニンファイナ ンスを提供し、投資先企業の新たな成長・ 発展を支援するファンド	—

(注1) 上記は平成30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120件の実績あり。

(注2) EXIT日の順に記載。

## <試算の前提条件>

事業期間:新規ファンドの支援決定を現中期計画(H26~30年度)の最終年度までとし、以降は支援決定を行ったファンドへの出資と管理のみを行う前提で設定。

投融資総額:H29年度以前に支援決定し、H30年度以降に出資するものを含む。

回収等総額: H30年度に新規支援決定したファンドの運営期間を10年(清算期間1年)とし、投資回収期間をH41年度までに設定、投融資総額と運営経費を1倍で回収すると仮定(個別案件の投資倍率を1.02倍と仮定)。

経費総額:投資期間をH30年度までとして、その後は管理業務のみを行うと仮定。

## <損益の算出方法等>

(単位:億円)

	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	2,631	1,297	1,104	243	▲ 51
業務期間 終了時点	3,752	3,829	3,565	264	0

(注)回収等総額は出資先サブファンドからの分配額、経費の一部へ充当される機構への運営費交付金を合計した金額であり、サブファンドに機構が保有する持分額及び上場株式の評価額を回収等総額に含めずに試算。

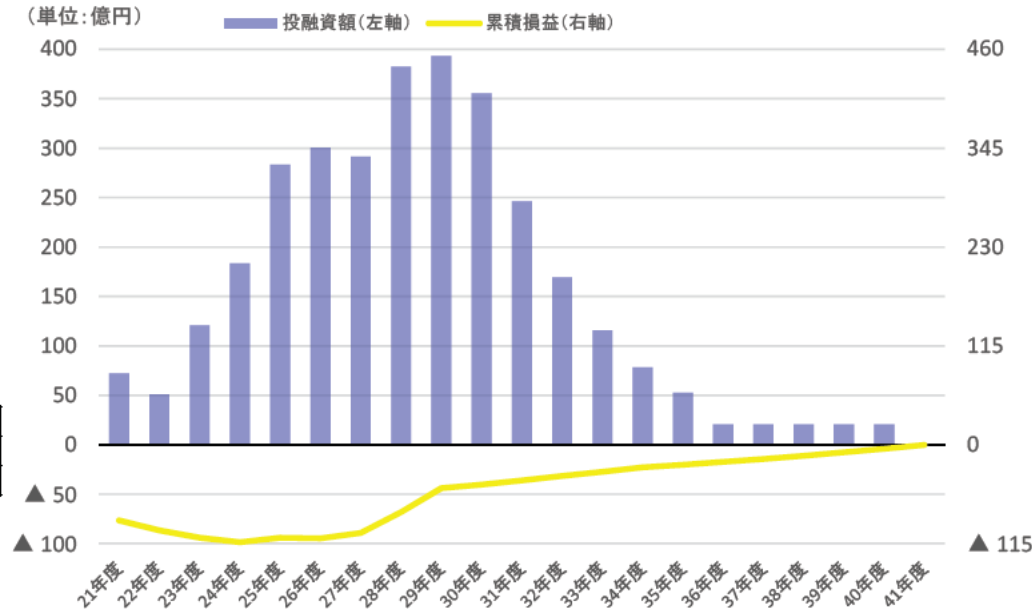
29年度末までの経費総額には、運営を終了したサブファンドの未回収元本額(187億円)を含む。

(参考)

投資倍率	1.02倍
業務期間	26年
IRR	4.3%

## <業務期間中の損益等見通し>

(単位:億円)



## <ポートフォリオ戦略>

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

起業、中小企業の新事業展開・事業承継・事業再生等の促進に繋がる政策的意義の高いファンドへの出資を引き続き行っていくとともに、過去の実績を有し収益が見込めるファンドへの出資割合を確保し、投資手法、投資対象企業規模など多様性に富んだファンドへの出資を行うことでリスク分散を図る。



**■ 29年度の予定と実績について**

投融資額、回収額ともに、予定額を上回る実績額(投融資額:393億円、回収額316億円)となった。また、保有有価証券価値を含めた「金融商品に関する会計基準」に基づく29年度決算における期間損益についても、前年度を大きく上回る利益(138億円)となり、累積損益を大きく改善した。

**■ 自己評価**

第三期中期計画(平成26年度～30年度)における起業支援ファンド、中小企業成長支援ファンドの組成目標50ファンドに対して、平成29年度末時点で53ファンドを組成し、目標を上回る実績を達成、投資が順調に進捗しており、中小企業へのリスクマネー供給に一定の役割を果たしている。

損益については、近年、大きく好転してきており、保有有価証券の価値を含めた「金融商品に関する会計基準」に基づく30年度中間決算において、累積損益は初のプラス(131億円)になる見込み。

また、30年度の上半期における資金収支についても、投融資額124億円、回収額251億円であり、回収額が投融資額を大きく上回っている。

**■ 今後の対応方針**

従来どおり、起業、中小企業の新事業展開・事業承継・事業再生等の促進に繋がる政策的意義の高いファンドへの出資を引き続き行っていくとともに、GPの目利き・支援能力の裏づけとなるトラックレコードを重視した審査を行い、収益の向上に努める。

比較的リスクの高い起業支援ファンド等への出資とともに、実績を有するGPが運営するファンドへの出資を行っていくことにより、事業全体としての投資効果の最大化を計っていく方針。

# (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

- ・平成30年度における組成ファンド数 目標値: 10ファンド以上  
※第3期中期計画期間(平成26年度~30年度)における目標組成ファンド数: 50ファンド以上

#### 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
- ・平成30年度における地域密着ファンドの組成数 目標値: 1ファンド以上  
※第3期中期計画期間における地域密着ファンドの目標組成数: 6ファンド以上
- ・平成30年度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: 5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目標出資ファンド数: 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

- ・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30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1 ファンド組成数	<p>0% 目標ライン 50%(5ファンド) 100%</p> <p>70%</p> <p>7ファンド</p> <p>※平成26年度～平成29年度における実績は53ファンド (平成26年度～平成30年度の目標:50ファンド)</p>	10ファンド以上	A
2 地域密着ファンド組成数	<p>0% 目標ライン 50%(0.5ファンド) 100%</p> <p>100%</p> <p>1ファンド</p> <p>※平成26年度～平成29年度における実績は8ファンド (平成26年度～平成30年度の目標:6ファンド)</p>	1ファンド以上	A
3 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%(2.5ファンド) 100%</p> <p>40%</p> <p>2ファンド</p> <p>※平成26年度～平成29年度における実績は33ファンド (平成26年度～平成30年度の目標:25ファンド)</p>	5ファンド以上	B
4 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	<p>0% 目標ライン 100%</p> <p>100%</p>	100%(全件)	A

KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
5 ファンド事業全体での収益性(投資倍率) <small>※(累積回収額+機構の平成29年度末貸借対照表計上額)÷累積実投資額</small>	<p>0 目標ライン 1.0倍超</p> <p>0.99倍</p> <p>※平成29年度末 累積実績</p>	1.0倍超	B
6 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
7 出資2年経過後の出資先中小企業の 売上成長率	<p>目標ライン(実態調査伸び率) 2.8% 100%</p> <p>71%</p> <p>平成26年度の出資先売上平均伸び率71.2%</p> <p><small>(平成27年度~29年度は出資2年経過後で中小企業実態基本調査が公開された後に評価を行う)</small></p>	中小企業実態基本調査の売上伸び率以上	A
8 出資2年経過後の出資先中小企業の 雇用成長率	<p>目標ライン(実態調査伸び率) 2.4% 100%</p> <p>22%</p> <p>平成26年度の出資先従業員数平均伸び率22.3%</p> <p><small>(平成27年度~29年度は出資2年経過後で中小企業実態基本調査が公開された後に評価を行う)</small></p>	中小企業実態基本調査の従業員伸び率以上	A

No	未達成となったKPI	改善策
3	新規のファンド運営者への出資ファンド数	出資審査中の案件が複数あり、平成30年度下期に年間5ファンドの目標達成見込み
5	ファンド事業全体での収益性	出資先ファンド投資先のIPO等のEXIT実現により全体収益の改善が見込まれており、平成30年度下期に投資倍率1.00倍以上(累積損益プラス)の目標達成見込み



幹事会での検証開始以降に支援決定した個別ファンドの状況については、以下のとおり。

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)

平成26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、目標値である中小企業実態基本調査における平成26年度調査と29年度調査(速報)の比較による売上平均伸び率、従業員平均伸び率を大幅に上回っている。

(平成27年度～29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。)

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30年度上期投資案件一覧

## (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	5月8日	(株)トヨシマ	なし(注)	スポンサー(株)イチネンホールディングスからの出資 (金額非公表)	<ul style="list-style-type: none"> <li>バネ等製造技術、熱処理技術、金属の成形加工技術を基礎として、特殊圧延技術を活用したフォークリフト用フォークや自動車部品の製造を手掛けている。</li> </ul>	—	—
2	5月15日	(株)ジェイアンドジェイ	なし(注)	スポンサー(株)アスラポート・ダイニングからの出資 (金額非公表)	<ul style="list-style-type: none"> <li>熊本、福岡エリアの繁華街への大型店舗の展開や、その後の郊外型店舗の展開などにより、九州地方を中心に「さかな市場」や「十徳や」のブランドで9県63店舗(2017年4月時点)を展開している。</li> </ul>	—	—
3	9月28日	第一合織(株)	なし(注)	スポンサー(帝人フロンティア(株))からの出資 (金額非公表)	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本三大合織産地の一つである新潟県見附産地において、合成繊維を用いたユニフォームや婦人・紳士服地の企画・製造を行っている。見附産地の特徴でもある中肉・厚地織物、異種の原糸を組み合わせた複合織物の製織を得意としており、特殊な風合いや伸縮性を持った高付加価値製品の生産が可能な高度な技術力を有している。</li> </ul>	—	—

<既投資案件の追加支援決定> なし

(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、30年度上期、全件非公表の特定支援案件が11件あり、特定支援決定額25.5億円となっている。

# ■平成30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1)	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	5月25日	北海道オールスター2号ファンド	0.01億円(GP)	GP:北洋キャピタル、ロング・ブラックパートナーズ LP:北洋銀行、信用金庫10金庫、信用組合7組合、中小企業基盤整備機構等 (ファンド総額20億円)	<ul style="list-style-type: none"> <li>過剰債務等により経営状況が悪化しているものの、本業には相応の収益力があり、財務改善や事業見直し等により再生が可能と見込まれる北海道内の事業者を支援することを目的として設立。北海道内の数多くの金融機関が出資をしており、これらの金融機関等と協力しながら、事業者の再生に向けた取組みを支援する。</li> <li>2018年7月に、北海道地域の活性化に資する投資案件が今後も見込まれることから、一層の支援を行うべく、「北海道オールスターワンファンド」の後継ファンドである本ファンドを設立。</li> </ul>	—	—

(注)GP:無限責任組員、LP:有限責任組員の略。

## ■平成30年度上期EXIT案件一覧

## (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	特定者への譲渡 案件
1	平成26年8月11日	平成30年6月22日	(株)フレンドリー	譲渡/弁済	全部	・機構によるハンズオン支援等により経営改善が図られたことから、EXITスポンサー選定。スポンサーへの事業譲渡により、株式譲渡代金、機構債権の弁済金を受領。	—
2	平成29年12月22日	平成30年6月15日	(株)三啓	関係者 調整完了	全部	・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	平成30年3月9日	平成30年6月15日	国際スキー開発(株)	弁済	全部	・スポンサーを確保した上での支援案件。スポンサーへの事業譲渡により、機構債権を弁済受領。	—
4	平成28年6月27日	平成30年9月28日	(株)阿蘇熊牧場	関係者 調整完了	全部	・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。	—
5	平成30年2月6日	平成30年4月10日	非公表	弁済	全部	・スポンサーを確保した上での支援案件。スポンサーへの事業譲渡により、機構債権を弁済受領。	—
6	平成28年4月22日	平成30年5月31日	非公表	弁済	全部	・機構によるハンズオン支援等により経営改善が図られたことから、EXITスポンサー選定。スポンサーへの事業譲渡により、機構債権を弁済受領。	—
7	平成26年6月17日	平成30年6月28日	非公表	弁済	全部	・機構によるハンズオン支援等により経営改善が図られたことから、民間金融機関のリファイナンスにより、機構債権を弁済受領。	—
8	平成27年9月11日	平成30年9月28日	非公表	譲渡/弁済	全部	・機構によるハンズオン支援等により経営改善が図られたことから、EXITスポンサー選定。スポンサーへの事業譲渡により、株式譲渡代金、機構債権の弁済金を受領。	—

※上記のほか、30年度上期、全件非公表の特定支援案件のEXIT実績が6件となっている。

(注)公表・非公表、売却等公表日の順に記載。

## ■平成30年度上期EXIT案件一覧

## (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	特定者への譲渡 案件
1	平成27年12月25日	平成30年9月28日	いばらき商店街活 性化ファンド	出資持分 譲渡	一部	・ファンド運営に係るノウハウを移転等当初の目的を果たせたことから共同GPの(株)常陽産業研究所に譲渡。	✓

(※)上記案件1の譲渡において競争性についての影響を及ぼす事象は発生しない。

本件は、元々当機構法特定経営管理に基づき、機構100%子会社REVICキャピタルが民間ファンド運営会社と共同で無限責任組合員(GP)として運営する形で、いばらき商店街活性化ファンドを設立し、民間の当該共同運営者へファンド運営ノウハウの移転を進めてきたところである。

本件譲渡については、ファンド組成時よりREVICキャピタルが本組合から脱退する場合の譲渡先として、共同運営者を規定する形でファンドを設立しており、前述のとおり、民間の共同運営者において、一定のファンド運営ノウハウ蓄積に目途が立った為、今回当初予定どおり共同運営者へ譲渡に至ったため、競争性についての影響を及ぼす事象は発生しない。

なお、当機構本体が有限責任組合員(LP)として、保有している出資持分については、引続き、組合契約に基づき組合満期までの保有を想定している。

(注)公表・非公表、売却等公表日の順に記載。



## <試算の前提条件>

事業期間: 地域経済活性化支援機構法に基づく期限(支援決定期限: 33年3月末、業務完了期限: 38年3月末)。

投融資総額: 事業期間を踏まえ、新規投資については、30・31年度にファンド投資で90億円程度を見込む。

回収等総額・経費総額: 投資実行期間を32年度までとし、その後はハンズオン支援やモニタリング等の管理業務のみを実施。

## <損益の算出方法等>

(単位: 億円)

	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	5,218	8,482	5,014	450	3,018
業務期間 終了時点	5,311	8,897	5,311	640	2,946

※1 収益及び運営経費総額については、再生支援・ファンド業務以外(特定支援・専門家派遣業務等)の収益及び運営経費を含む

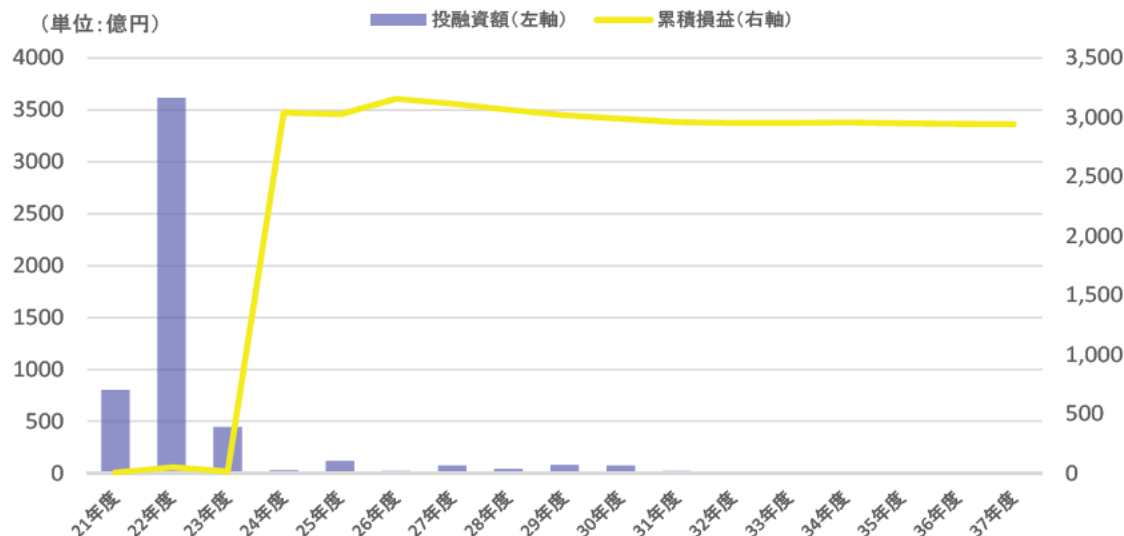
※平成21~24年度は㈱企業再生支援機構の実績値。

※平成25年度に887億円を国庫に納付済。

(参考)

投資倍率	1.55倍
業務期間	17年
IRR	24.0%

## <業務期間中の損益等見通し>



## <ポートフォリオ戦略>

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

- ・新規ファンドは、観光分野・地域未来促進法対応などに注力。
- ・ノウハウ移転済みのファンドは随時持分を譲渡。
- ・今後、業務方針の変更に伴い、ファンドを通じた地域の中小規模の案件投資が中心となっていくことから、機構の財務変動への影響はより小さくなることを見込まれる。

■ 29年度の予定と実績について

・実投資額の実績は、ほぼ予定通りであったが、収益は予定よりも4.5億少なく、人件費が約3億円多くなっている。

第9期			百万円
平成29年度	予定	実績	差
実投資額	7,853	7,854	1
収益	2,528	2,081	-447
運営経費総額	7,223	7,405	182
人件費	4,253	4,570	317
調査費	334	161	-173
サブファンド経費	556	583	27
その他経費	2,080	2,091	11

■ 自己評価

・引き続き収益面、コスト面の見直しを進めなければならないと考えている。特に運営経費改善のため、新しい業務方針に則った適正な人員配置、出張旅費等の抑制等の努力をより一層進める必要がある。

■ 今後の対応方針

(収益面)

- ・地域金融機関の自律的な地域活性化の取組が実現されるように、機構による投融資や従来型のファンド組成等の直接支援から、専門家派遣等を通じた地域金融機関等への人材・ノウハウ面の間接支援に人的リソースをシフトする。
- ・観光分野・地域未来促進法対応ファンド等においては、地域金融機関等と協働してのソーシング活動などを通じ、適切な投資を行い、ファンドの収益向上に努めていく。

(コスト面)

- ・出張経費の効率化や適正な人員配置に努めるなど、コスト削減をより一層図る。

# (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)
(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 (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 (3) ハンズオン支援等による収益改善 ・達成率目標=90%以上 (4) 地域経済への貢献 ・達成率目標=90%以上 (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 (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	(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 (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) (3) 地域経済への貢献 ・達成率目標=75%以上 (4) 金融機関等との連携 ・達成率目標=90%以上	・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 4. 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を9割以上(病院・学校等を含む) 5. 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(倍数1.0倍超)

## II. 個別案件に関するKPI

1. 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<sup>※1</sup>
  - ・財務健全化基準に掲げられた指標<sup>※2</sup>
  - ・キャッシュフロー等収支に係る指標<sup>※3</sup>のほか
  - ・案件の特性に応じた指標<sup>※4</sup>

- ※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

2. 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



KPI	進捗状況(平成30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69%(平成30年9月末)</p> <p>◆ 具体的な検討を行った案件186件(累計)について、再生支援決定71件を実施</p> <p>目標ライン (50%) 達成率 69% 30年3月末 71%</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(民間ファンドの活用、協同組合への支援等)を創造・活用できたか(上記①~③のうち2つ以上:2点、1つ該当:1点)</p>	<p>達成率83%(平成30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 83% 30年3月末 81%</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                      (改善:2点、一定程度改善又は改善見込み:1点)</p>	<p>達成率98%(平成30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 98% 30年3月末 97%</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                      ・支援完了案件は地域経済に貢献したと評価                      ・右記①~④の項目をそれぞれ評価し、点数化(貢献:2点、一定程度貢献又は貢献見込み:1点)</p>	<p>達成率99%(平成30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 99% 30年3月末 98%</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)                      (連携:2点、一定程度連携又は連携見込み:1点)</p>	<p>達成率94%(平成30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発揮</p> <p>目標ライン(90%) 達成率 94% 30年3月末 94%</p>	<p>・達成率目標=90%以上</p>	A

KPI	進捗状況(平成30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>                      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                      (再チャレンジ決定:2点、再チャレンジに向けた活動継続中:1点)</p>	<p>達成率93%(平成30年9月末)                      ◆ 特定支援案件83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72件、再チャレンジに向けた活動継続中の先11件</p>	<p>・達成率目標＝90%以上</p>	A
<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>                      ①ファンドを通じて投資実行、②特定専門家派遣・短期トレーニーによる人材ノウハウ支援の支援実績を、各都道府県において広範に積み上げられたか                      (①、②のいずれも2件以上実施:2点、いずれか実施:1点)</p>	<p>達成率76%(平成30年9月末)                      ◆ 1点:23都道府県                      ◆ 2点:24 "</p>	<p>・達成率目標＝平成34年度末までに75%以上                      ※測定時点目標:50%</p>	A
<p><b>(2) 地域への知見・ノウハウの移転</b>                      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  <math display="block">\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100%(平成30年9月末)                      ◆ 特定専門家派遣(121件)+人材受入れ(164件)=285件</p>	<p>・達成率目標＝平成34年度末までに100%                      ※測定時点目標:55%</p>	A
<p><b>(3) 地域経済への貢献</b>                      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                      (貢献:2点、一定程度貢献又は貢献見込み:1点)</p>	<p>達成率93%(平成30年9月末)                      ◆ 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>・達成率目標＝75%以上</p>	A
<p><b>(4) 金融機関等との連携</b>                      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)                      (連携:2点、一定程度連携又は連携見込み:1点)</p>	<p>達成率99%(平成30年9月末)                      ◆ 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>・達成率目標＝90%以上</p>	A



## ファンド全体のKPI

KPI	進捗状況(平成30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64%（平成30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64%            30年3月末 64%</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89%（平成30年9月末）            ◆ 支援決定案件81件、うち中小規模事業者（病院・学校等を含む）72件</p> <p>達成率89%      目標ライン(90%)            30年3月末 89%</p>	<p>・達成率目標＝90%以上</p>	B

## 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95%の進捗・達成状況となる。
- ・機構が平成30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16,775名となっている。  
 （個別案件に関するKPI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）

## ファンド全体のKPI

KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
<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 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)	達成倍率0.85倍(平成30年3月期決算 利益剰余金増加倍率) 達成倍率0.85倍 目標ライン 1.0倍超 29年3月末1.25倍	・達成率目標＝ 倍数1.0倍超	B

## 未達成項目の改善策

No	未達成となったKPI	改善策	
1	中小企業等への重点支援の明確化	今期実績は89%となっており、目標は概ね達成。今後も引き続き中小企業等への支援に取り組み実績を積上げる。	B
2	出資金を全額回収できる収益を確保	H30/3期決算は、赤字となったことから、H25/3期決算の利益剰余金からH26/3期に実施した国庫納付額を控除した利益剰余金を基準とした利益剰余金増加倍率は、1.0倍を下回ったものの、今後、既存ファンドから投資回収等が見込まれることやコスト削減等により、収益性の改善を企図。なお、直近決算期における出資金に対する回収倍数は、4.25倍となっており、出資金を毀損するような状況とはなっていない。	B

## KPIの見直し(平成30年度上期)

KPIの区分	見直し理由	見直し/新設
	平成30年度上期にはKPIの見直しを行わないが、同年下期は当機構の業務方針見直しに伴い、抜本的な見直しを行う予定。	

## (株)地域経済活性化支援機構(REVIC)のKPI

### I. 機構全体に関するKPI

1. ファンド業務を通じた地域経済の活性化への貢献	2. 特定支援業務を通じた地域経済の活性化への貢献	3. ノウハウ移転を通じた地域経済の活性化への貢献
<p>(1) 地域経済への貢献 達成目標: 平成32年度末までに80%以上 ⇒投資事業者の①雇用機会の創出・確保、②P/L(売上高の増加、収益性の向上など)の向上やB/S(資本の増強、負債の減少など)の改善に貢献した割合</p> <p>(2) 民間及び地公体、支援機関との連携 達成目標: 95%以上 ⇒民間等と連携して取り組んだ事例の割合</p> <p>(3) 民業補完の確保 達成目標: 60%以上 ⇒機構が出資したファンドに係る呼び水効果(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>	<p>(1) 特定支援による地域経済への貢献事例の創出 達成目標: 平成32年度末までに20%以上増加 ⇒特定支援(再チャレンジ支援)のうち、事業承継・譲渡型の事例が平成27年度～29年度と平成30年度～32年度対比で増加した割合</p> <p>(2) 全国各地での特定支援事例の創出 達成目標: 平成32年度末までに20%以下 ⇒都道府県ベースでの空白地域の割合</p>	<p>(1) 地域金融機関の事業性評価の向上 達成目標: 平成32年度末までに80%以上 ⇒特定専門家派遣により、金融機関の事業性評価のスキルアップに寄与した割合</p> <p>(2) 地域金融機関による自律的なファンド運営 達成目標: 平成32年度末までに70%以上 ⇒地域金融機関と共同で組成したファンドに関し、運営に係るノウハウの移転が図られ、GP出資持分を譲渡した割合</p> <p>(3) 地域金融機関からの出向者等の受入れ 達成目標: 年間30人以上 ⇒地域金融機関からの長期出向者及び短期トレーニーの受入れ人数</p> <p>(4) 地域金融機関へのノウハウ移転 達成目標: 平成32年度末までに70%以上 ⇒事業再生支援、特定支援、ファンド、専門家派遣などの各業務を通じて、機構が関与した地域金融機関から、ノウハウ移転がなされたと回答のあった割合</p>
4. 中小企業等への重点支援の明確化	5. 機構全体の収益性確保	
<p>(1) 中小企業等への重点支援 達成目標: 支援割合を90%以上 ⇒事業再生支援、特定支援、ファンド投資における中小企業等(病院・学校等を含む)の割合</p>	<p>(1) 出資金を全額維持できる財務状況の確保 達成目標: 倍率1.0倍超 ⇒(出資金+利益剰余金※) / 出資金 ※過去の国庫納付や配当の実施額控除後</p>	

### II. 個別案件に関するKPI

1. 観光および地域未来投資分野における投資実績の積上げ  
当該分野のファンドにおいて地域特性を生かした投資事例が創出できたか
2. ファンド業務のパフォーマンス  
ファンド業務の収益性が確保できているか(倍率1.0倍超)

3. 支援先の雇用機会の創出・確保  
機構の支援業務が雇用機会の創出・確保に貢献しているか

## ○退職者

氏名・役職名	今井 信義	代表取締役社長	(平成28年6月27日就任)
	河野 一郎	常務取締役	(平成28年6月27日就任)
	藤野 琢巳	常務取締役	(平成28年6月27日就任)
	三森 仁	常務取締役	(平成27年6月29日就任)
	伊藤 眞	社外取締役	(平成25年4月4日就任)
	中村 利雄	社外取締役	(平成21年10月14日就任)
	西川 久仁子	社外取締役	(平成25年4月4日就任)
	太田 順司	監査役	(平成24年6月29日就任)

## ○就任者

氏名・役職名	林 謙治	代表取締役社長	(平成30年6月26日就任)	当機構	代表取締役専務より昇格
	【前職】	平成28年	代表取締役専務		
	渡邊 准	代表取締役専務	(平成30年6月26日就任)	当機構	常務取締役より昇格
	【前職】	平成25年	常務取締役		
	伊野 彰洋	常務取締役	(平成30年6月26日就任)	財務省	より出向
	【前職】	平成29年	財務省関東財務局金融安定監理官兼金融庁監督局金融総括監理官兼復興庁統括官付審議官		
	中石 齊孝	常務取締役	(平成30年6月26日就任)	経済産業省	より出向
	【前職】	平成29年	経済産業省大臣官房審議官		
	石村 等	社外取締役(地域経済活性化支援委員)	(平成30年6月26日就任)		
	【現職】	平成22年	大栄不動産(株) 代表取締役社長		
	根本 直子	社外取締役(地域経済活性化支援委員)	(平成30年6月26日就任)		
	【現職】	平成28年	アジア開発銀行研究所エコノミスト		
	家森 信善	社外取締役(地域経済活性化支援委員)	(平成30年6月26日就任)		
	【現職】	平成26年	神戸大学経済経営研究所教授		

## 【人事異動の背景】

任期満了に伴う交代



# ■平成30年度上期投資案件一覧

# (株) 農林漁業成長産業化支援機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額 (うちA-FIVE分)	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6日	インテグリカルチャー(株)	0.3億円 (直接出資)	リアルテックファンド、(株)ユーグレナ等	・家畜の細胞を培養・抽出して製造した化粧品や健康食品を販売する事業	—	—
2	4月13日	やさいバス(株)	0.3億円 (直接出資)	(株)エムスクエア・ラボ、 鈴与(株)	・野菜・肉・魚等の1次生産者等と消費者を結びつける取引市場の運営及び卸売、共同物流に取り組む事業	—	—
3	8月20日	(株)ユカシカド	0.705億円 (直接出資)	民間投資会社 等	・栄養検査により、消費者の栄養状態に基づいた機能性食品を製造販売する事業	—	—
4	8月23日	(株)ゼストFACTORY	0.2億円 (0.1億円)	(株)ゼストクック 等	・出資者と連携農家が生産する農産物を活用したジェラート等を製造・販売する事業	—	—
5	8月31日	(株)未来酒店	0.899億円 (直接出資)	非公表	・自ら生産した酒米から日本酒を製造・販売する事業	—	—
6	8月31日	(株)アクアステージ	1.75億円 (0.875億円)	(株)ウイルスステージ、(株)鮮魚たかぎ、(株)建隆コーポレーション 等	・陸上養殖により、トラフグ・ヒラメを生産・販売する事業	—	—
7	9月14日	(株)ワールド・ワン	2.968億円 (直接出資)	—	・自ら生産した地域独自の農産物を使用し、郷土の魅力をコンセプトとした飲食店を展開する事業	—	—

<既投資案件の追加支援決定>

該当なし



## ■平成30年度上期EXIT案件一覧(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	特定者への譲渡 案件
1	平成26年 2月24日	平成30年 6月27日	しぎん6次産業化応援 ファンド投資事業有限責 任組合	組合 解散	全部	・無限責任組合員(GP)と有限責任組合員 (LP)の同意に基づく自主解散	—
2	平成26年 9月29日	平成30年 7月17日	福銀6次産業化投資事業 有限責任組合	組合 解散	全部	・無限責任組合員(GP)と有限責任組合員 (LP)の同意に基づく自主解散	—

(注)売却等公表日の順に記載。

## ■平成30年度上期EXIT案件一覧(事業体)

## (株) 農林漁業成長産業化支援機構

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成28年 4月14日	平成30年 6月29日	(株)ビナン食販	株主会社の代 表取締役への 売却	全部	<ul style="list-style-type: none"> <li>出資者である農林漁業者の意向に基づき、株主である農林漁業者の代表取締役(個人)へ譲渡</li> </ul>	✓

※支援基準において、「出資の回収に当たっては、当該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」と規定。なお、売却価格については、投資契約に基づき、純資産方式等の一般的な株価算定方式を基に算定。

(注)売却等公表日の順に記載。

## <試算の前提条件>

事業期間: 農林漁業成長産業化支援機構法に基づく設置期間(20年間(25年度~44年度))

投融資総額: 34年度までは6次化、事業再編等、流通合理化事業により50~90億円/年、その後、37年度までは事業再編等及び流通合理化事業により60億円/年を見込む。

回収等総額: 投資回収期間を6次化は10年、事業再編等6年、流通合理化6年、投資倍率は1.5(6次化1.8、事業再編等1.3、流通合理化1.3)を見込む。

経費総額: 投資期間を6次化は34年度、事業再編等及び流通合理化は37年度までとして、その後は投資先事業体に対するハンズオン支援を実施。

## <損益の算出方法等>

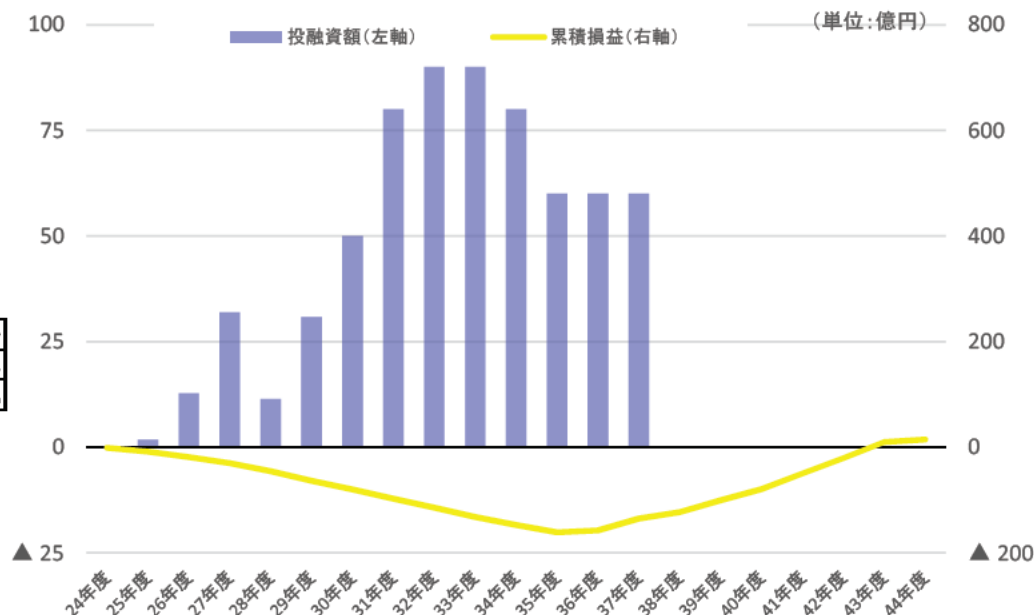
(単位: 億円)

	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	89	11	3	72	▲ 64
業務期間 終了時点	659	956	648	293	15

(参考)

投資倍率	1.5倍
業務期間	20年
IRR	5.5%

## <業務期間中の損益等見通し>



## <ポートフォリオ戦略>

- ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等
- 当機構による直接出資やサブファンド出資の拡大に積極的に取り組むとともに、農業法人等に対する直接的な出資の活用や日本政策金融公庫との連携を図り、案件組成への取組を強化。
- 農業競争力強化支援法に基づく、民間事業者による事業再編・事業参入の取組を積極的に支援。
- 平成30年10月に支援対象に追加された食品等の流通の合理化及び取引の適正化に関する法律に基づく流通合理化の取組を積極的に支援。

## ■ 29年度の予定と実績について

29年度の投資実績は、10億円超の直接出資や公庫との連携案件の組成等、一定の進展は見られるものの、投資実行予定57億円に対し23億円という実績となった。

## ■ 自己評価

出資の現状については、平成29年度に22件、26億円の支援決定、23億円(前年度比14億円増)の投資実行と一定の進展が見られるものの、予定額には乖離しており、今後、更に出資の拡大を進めるため、農林漁業の現場や資金ニーズ等に精通した関係機関との更なる連携強化、直接出資案件を組成するための組織体制の充実等が必要と認識。

## ■ 今後の対応方針

A-FIVEは、30年6月に農林漁業成長産業化委員会の委員の見直し(農林漁業団体出身者に代えて食品産業・食品流通や地域活性化に関する有識者を選定)を行ったところであり、新体制のもとで出資拡大に向けて、以下の事項等に取り組む。

- ① 日本政策金融公庫との連携を強化し、ワンストップ的な出融資の検討や案件の紹介等を実施。
- ② 地銀をはじめ関係機関との意見交換を通じ、小規模案件が多数であることを前提とした、コストに見合った案件組成のための連携強化。
- ③ 直接投資を担う専門チームの人員等を強化
- ④ サブファンドや支援対象事業者からのニーズに応じて、29年5月に支援基準を改正し可能となった農業法人等への直接的な出資スキームの活用
- ⑤ 支援対象が拡大した分野(農業競争力強化支援法に基づく事業再編等(29年8月)、食品等流通法に基づく食品等流通合理化事業(30年10月))での積極的な案件組成
- ⑥ 投資判断プロセスやモニタリングのあり方について検証し、案件採択時における事業計画等の精査や、モニタリング時における業況判定・経営支援をより適切に行えるよう改善

# (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
---------------	-------------------

個別事業体の投資倍率	投資期間約10年の場合で、投資倍率約1.8倍程度 →○ 上記目標を下回る→×
------------	--

政策性

①投資先6次産業化事業体等の成果	≪目標≫ 事業計画どおりに売上が進捗している投資先6次産業化事業体等の割合が7割以上
②新事業の創出	≪目標≫ (1)投資先6次産業化事業体等において、新規の事業体が7割以上
	≪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%
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次産業化事業体等の割合が7割以上
④地域における人材育成	≪目標≫ (1)各年度でサブファンドを通じた間接出資の組成件数を20件以上
	≪目標≫ (2)各年度で機構による直接出資（東京都以外）の組成件数を2件以上
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次産業化事業体等が7割以上

①事業体の売上高増加	売上が事業計画どおり、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)、④についてはH30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、H29年4月～H30年3月末までに決算を行った102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。



ファンド全体のKPI

No	KPI	進捗状況(平成30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	【参考】 評価時点におけるEXIT実績(個別事業体及びサブファンド)では、回収額は投資額の約0.9倍。	投資倍率1.0倍超	N

個別案件KPIの総括的状況

個別事業体のKPIについては、収益性、政策性の観点から設定しており、各項目における状況は以下の通り。

(収益性)

- 既にEXITを行っている個別事業体の投資倍率は約1.0倍。

未達成項目の改善策

No	未達成となったKPI	改善策
1	機構の株主に対する投資倍率 投資倍率1.0倍超	解散し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N評価としている。このため参考指標として評価時点における個別案件のEXIT実績を踏まえた投資倍率を提示している。

ファンド全体のKPI

No	KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
2	投資先6次産業化事業体等の成果	<p>0% 目標ライン70% 100%</p> <p>49%</p>	事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体等の割合が7割以上	B
3	新事業の創出 (1)新規事業体の割合	<p>0% 目標ライン70% 100%</p> <p>89%</p>	投資先6次産業化事業体等において、新規の事業体が7割以上	A
	新事業の創出 (2)1億円以上の大型案件の割合	<p>0% 目標ライン25% 100%</p> <p>29%</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%	A
4	地方創生のための雇用創出	<p>0% 目標ライン70% 100%</p> <p>52%</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次産業化事業体等の割合が7割以上	B
5	地域における人材育成 (1)間接出資の組成件数	<p>0% 目標ライン10件</p> <p>2件</p>	各年度でサブファンドを通じた間接出資の組成件数を20件以上(平均10社/半年)	B
	地域における人材育成 (2)直接出資の組成件数	<p>0% 目標ライン2件</p> <p>2件</p>	各年度で機構による直接出資(東京都以外)の組成件数を2件以上	A
6	出資実行による投資誘発効果 (民業補完)	<p>0% 目標ライン70% 100%</p> <p>92%</p>	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次産業化事業体等が7割以上	A

個別案件KPIの総括的状況

個別事業体のKPIについては、収益性、政策性的観点から設定しており、各項目における状況は以下の通り。

(政策性)

- ① 事業体の売上高増加：83% (102社中85社)
- ② 事業体の雇用拡大：75% (102社中76社)
- ③ 原材料における国産使用比率：99%(102社中101社)
- ④ 出資実行による投資誘発効果：92% (102社中94社)

## 未達成項目の改善策

No	未達成となったKPI	改善策
2	<p>投資先6次産業化事業体等の成果</p> <p>事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体等の割合が7割以上</p>	<p>計画どおりに事業進捗していない投資先があることから目標未達となったものであり、今後はA-FIVEによるモニタリング強化のほか、サブファンド等による経営支援を図っていくこととしている。</p>
3	<p>地方創生のための雇用創出</p> <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次産業化事業体等の割合が7割以上</p>	<p>計画どおりに事業進捗していない投資先があることから目標未達となったものであり、今後はA-FIVEによるモニタリング強化のほか、サブファンド等による経営支援を図っていくこととしている。</p>
4	<p>地域における人材育成</p> <p>各年度でサブファンドを通じた間接出資の組成件数を20件以上(平均10社/半年)</p>	<p>前回新たに設定した目標であるが、サブファンドの更なる案件組成を図るため、商工事業者等へのアプローチの強化、農業法人等に対する直接的な出資の活用、日本政策金融公庫との連携の強化を図っていくこととしている。</p>

## ■平成30年度上期投資案件一覧

(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	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13日	未公表	未公表	未公表	未公表	—	—
2	8月29日	福岡空港特定運営事業等	未公表	福岡エアポートホールディングス株式会社が中心となる出資者団	福岡空港に係る運営権を取得した特別目的会社「福岡国際空港株式会社」に対して融資による特定選定事業等支援を実施	—	✓

・福岡空港特定運営事業等の案件について、支援決定権限を有する民間資金等活用事業支援委員会は、本ファンド民間出資者から完全に独立しており、民間出資者との間で利益相反が発生しないような仕組みとしている。

<試算の前提条件>

事業期間: PFI法に基づく設置期限(平成40年3月31日まで)

投融資総額: 事業終了までの毎年度に、29年度末までの投融資実績平均額の新規投融資を見込む。

回収等総額: 事業期間を超える既存投融資及び新規投融資は期間末に一括回収。新規投融資の収支差は2%片建て。

経費総額: 各費目毎に29年度実績を基にした30年度見込みを試算し、以降、原則据置き。

<損益の算出方法等>

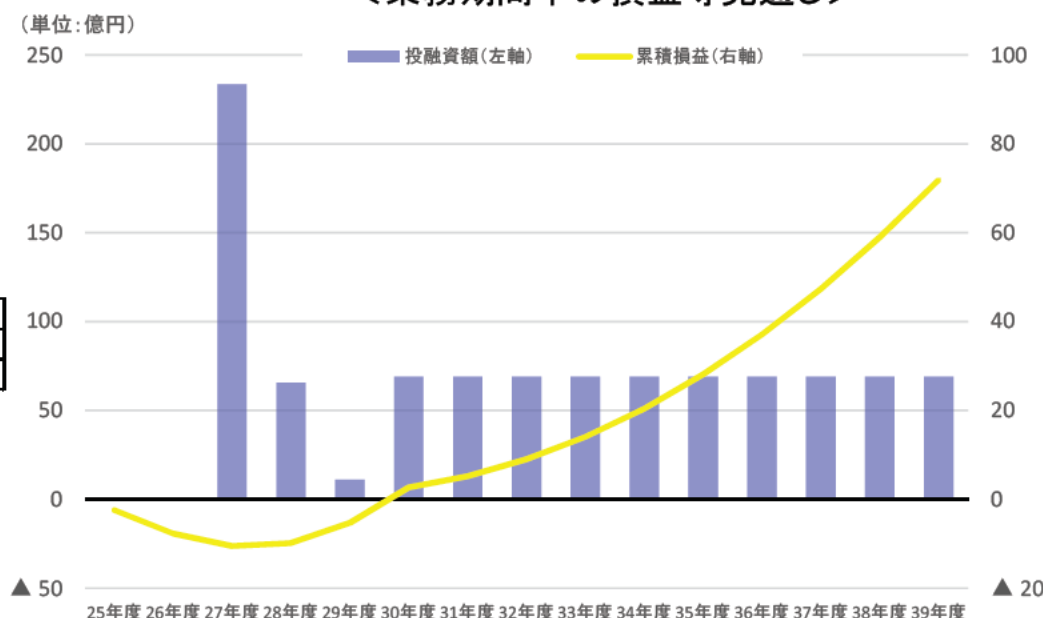
(単位:億円)

	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	310	52	35	22	▲ 5
業務期間 終了時点	1,000	1,147	1,000	76	72

(参考)

投資倍率	1.15倍
業務期間	15年
IRR	2.4%

<業務期間中の損益等見通し>



<ポートフォリオ戦略>

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

個別案件でのリスクテイクと全体での元本確保のバランスをとるポートフォリオマネージメントについては、対象案件全体をモニタリングする経営会議において、新たな出融資や株式・債権等の処分が適切かどうかを検討することにより実施している。

また、機構では対象案件が特定の事業分野等に過度に偏ることのないよう分散出融資に努め、全体のポートフォリオを構成している。



**■ 29年度の予定と実績について**

平成29年度以降の投融資見込みについては、機構が設立した平成25年度から28年度までの投融資実績額の平均値としている。

平成29年度損益は黒字となっており、2期連続の黒字を達成。

**■ 自己評価**

平成29年度の投融資実績は、上記の方法によって計算した投融資見込み額に対し、案件のスケジュールの遅れ等により、減少となった。

平成29年度損益は、投融資実績の積み上げ等により、平成28年度損益に対して黒字幅を更に拡大した。

**■ 今後の対応方針**

設立以降の累積の投融資実績により、収益率は向上。そのため、翌年度以降も相応の収益が見込まれ、平成30年度末には繰越損失の解消が出来る見通し。

今後は、PPP/PFI推進アクションプラン(平成30年改定版)の施策に従い、更なる案件形成・投融資実績の積み上げを目指すことに加え、引き続きコスト管理を徹底し、収益の安定に努める。

# (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34年度末までに7兆円

※KPIの期間は平成25年10月の設立時から 以下同

#### ii 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34年度末までに20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34年度末までに延べ1,200件

#### ii 地域人材の育成・ノウハウ提供

目標値：平成34年度末までに延べ500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30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(民間事業者の総収入)の合計金額	<p>25年10月(設立) 3兆6,842億円 30年3月末 5兆8,591億円 30年9月末 7兆1,028億円</p>	平成34年度末までに 7兆円 (平均3兆6,842億円/5年)	A
2 機構の収益率 $\frac{\text{資本金} + \text{資本準備金} + \text{利益剰余金}}{\text{資本金} + \text{資本準備金}}$	<p>30年3月末 0.95倍 30年9月末 0.97倍</p>	1.0倍超	B
3 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>30年3月末 16.8倍 30年9月末 14.3倍</p>	3.0倍以上	A
4 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) 10社 30年3月末 12社 30年9月末 13社 35年3月末</p>	平成34年度末までに 20社 (平均10社/5年)	A
5 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) 631社 30年3月末 807件 30年9月末 890件 35年3月末</p>	平成34年度末までに 延べ1,200件 (平均631件/5年)	A
6 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) 263名 30年3月末 283名 30年9月末 298名 35年3月末</p>	平成34年度末までに 延べ500名 (平均263名/5年)	A

KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
7 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) 34件 30年9月末 87件 40年3月末 30年3月末 78件</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">                     機構の事業期間(14.5年)に100件 (平均34件/5年)                 </div>	A

個別案件KPIの総括的状況

平成30年9月末時点での支援決定案件数は29件であり、出融資の実行まで至っている案件は18案件。EXITが出た案件は2件である。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平成30年9月末時点では2件のEXIT実績があり、目標を達成している。
- 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18件中17件が目標を達成している(残り1件は民間による融資が全て実行された段階で目標値を上回る予定)。

未達成項目の改善策

No	未達成となったKPI	改善策
2	機構の収益率 $\frac{\text{資本金} + \text{資本準備金} + \text{利益剰余金}}{\text{資本金} + \text{資本準備金}}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>○設立以降の累積の投融資実績により、収益率は向上。そのため、翌年度以降も相応の収益が見込まれ、平成30年度末には繰越損失の解消が出来る見通し。</li> <li>○PPP/PFI推進アクションプラン(平成30年改定版)の施策に従い、更なる案件形成・投融資実績の積み上げを目指すことに加え、引き続きコスト管理を徹底し、収益の安定に努める。</li> </ul>

## ■平成30年度上期投資案件一覧

## 官民イノベーションプログラム

	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
—	12月13日 (※)	(株)イムノセンス	OUVCO.6億円	—	・POCT向け免疫センサーの開発販売		
—	12月19日 (※)	日本積層造形(株)	THVP1.2億円	双日(株)、(株)コイワイ 8.6億円	・金属AM(3Dプリンター積層造形)受託造形サービス、実用品・量産品開発		
—	2月26日 (※)	タグシクス・バイオ(株)	東大IPC 2.0億円	(株)UTECHほか 約 2.0億円	革新的な人工塩基対システム技術によるDNAアプタマー医薬品の開発		
—	2月28日 (※)	(株)aceRNA Technologies	京都iCAP 0.8億円	—	RNAスイッチ技術による細胞精製製品の開発と創薬		
—	3月20日 (※)	コラジェン・ファーマ(株)	京都iCAP 0.3億円	中信VC,日水製薬 計0.2億円	人エコラーゲン様ポリペプチドを活用した研究用試薬の製造販売と医療用バイオマテリアルの研究開発		
—	3月20日 (※)	(株)翔エンジニアリング	京都iCAP 1.0億円	—	マイクロ波による無線電力伝送デバイス等の開発・製造		
—	3月20日 (※)	クオリプス(株)	京都iCAP 2.1億円	テルモ,第一三共, 他事業会社 計 7.9億円	新規心不全治療技術の開発		
—	3月27日 (※)	Rti-cast(株)	THVP0.3億円	国際航業株、日本電気(株)、(株)エイツ、創業者	・リアルタイム津波浸水・被害推定システムを用いた解析、浸水、被害推定結果の配信サービス事業		
1	4月11日	シンクサイト(株)	OUVCO.1億円 JST1億円	テックアクセル、 JST 合計2.5億円	新規細胞分析システムの開発製造販売	✓	



## ■平成30年度上期投資案件一覧

## 官民イノベーションプログラム

	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
2	4月11日	(株)糖鎖工学研究所	OUVC1.58億円	日本触媒、伏見製薬所、SBI等VC2社 合計8.0億円	・糖鎖製造・糖ペプチド製造・糖タンパク室製造		
3	4月11日	日本環境設計(株)	OUVC1.6億円	伊藤忠商事、三菱商事、ユージェナ、VC3社 合計10.5億円	再生ポリエステル製造、携帯電話リサイクル、ジェット燃料製造		
4	4月24日	エーアイシルク(株)	THVP0.7億円	DraperNexusPartners、(株)アシックス・ベンチャーズ、七十七キャピタル(株)、創業者 0.7億円	・絹を素材とした導電性繊維の応用製品の開発製造		✓
5	5月14日	(株)リモハブ	OUVC0.32億円	ハックベンチャーズ 合計0.21億円	遠隔管理型心臓リハビリテーションシステム開発販売		
6	5月28日	(株)ブレイゾン・セラピューティクス	東大IPC 3.0億円	(株)FTIほか 約3.5億円	脳への薬剤浸透を妨げる血液脳関門を突破する画期的な薬剤輸送システムの開発		✓
7	7月23日	(株)QDレーザ	東大IPC 1.0億円	BNV(株)ほか	半導体レーザ(量子ドットレーザ)およびその応用製品の開発・製造・販売		
8	7月24日	クリングファーマ(株)	THVP2億円	慶応イノベーション・イニシアティブ、日本全薬工業(株)、DBJキャピタル(株)、CYBERDYNE(株)、(株)リフロセル、東邦銀行(株) 8.0億円	筋萎縮性側索硬化症(ALS)、脊椎損傷治療のためのHGF(肝細胞増殖因子)医薬品の開発製造		✓

## ■平成30年度上期投資案件一覧

## 官民イノベーションプログラム

	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
＜既投資案件の追加支援決定＞							
—	2月14日 (※)	(株)chromocenter	OUVC1億円	みなと、そーせい、あましん、QBキャピタル等 合計2.65億円	セルプロダクション、人工染色体医療、 染色体解析		
—	3月27日 (※)	ポールウェーブ(株)	THVP2億円	大和企业投資(株)、 三菱UFJキャピタル (株)、SMBCベン チャーキャピタル(株)、 みずほベンチャー キャピタル(株)、リアル テックファンド 3.0億円	・ポールSAWを用いた微量水分計の 製造・販売		✓
1	4月24日	仙台スマートマシーンズ(株)	THVP0.6億円	—	・振動発電/振動センサーの開発・製 造・販売		
2	6月20日	CONNEX SYSTEMS (株)	京都iCAP 1.25億円	Eight Roads Ventures Japan, みずほ、SI創業応 援ファンド、池田 泉州C 計9.0億 円	革新的蓄電池技術の開発・製造とシ ステムインテグレーション		

(※)支援決定日が平成29年度下期であるが、公表が平成30年度上期であり、前回資料(平成29年度下期投資案件一覧)作成時点では掲載がされていないため掲載

・エーアイシルク(株)、クリングファーマ(株)、ポールウェーブ(株)の案件について、THVPの投資決定権限を有する支援・投資委員会(IC)は本ファンド民間出資者及び共同投資者から完全に独立しており、民間出資者との間で利益相反が発生しないような仕組みとしている。

・(株)プレイゾン・セラピューティクス(株)の案件について、東大IPCの投資決定権限を有する支援・投資委員会(IC)は本ファンド民間出資者及び共同投資者から完全に独立しており、民間出資者との間で利益相反が発生しないような仕組みとしている。

## ■平成30年度上期EXIT案件一覧

## 大阪大学ベンチャーキャピタル(株)

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成28年 1月29日	平成30年 3月30日	(株)ジェイテック コーポレーション	IPO	全部	・ハンズオン支援等により経営体制の強化・販路拡大等の支援を行った結果、収益力の向上により、IPOを実施	—

(注)売却等公表日の順に記載。

# 官民ファンドの収益構造(試算)について

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))

## <試算の前提条件>

事業期間：産業競争力強化法及び文部科学大臣・経済産業大臣に認定された特定研究成果活用支援事業計画(以下「認定計画」)に基づく1号ファンドの業務期間(10年間：H27年度～H36年度(最長15年))。

但し、東北大学ベンチャーパートナーズ(株)は事業期間終了後もベンチャーキャピタルとして存続予定。

投融資総額：認定計画を基に、1号ファンドは事業規模をH27～H36年度までに合計約80億円を見込む。

収入：1号ファンドは投資回収期間を10年、個別案件の平均投資倍率を1.5倍と仮定して計上。

経費総額：投資期間を追加投資を含めてH33年度までとして、その後は管理業務のみを行うと仮定。

※なお、政府出資金125億円のうち、ファンドへの未出資分は54億円

## <損益の算出方法等>

(単位：億円)

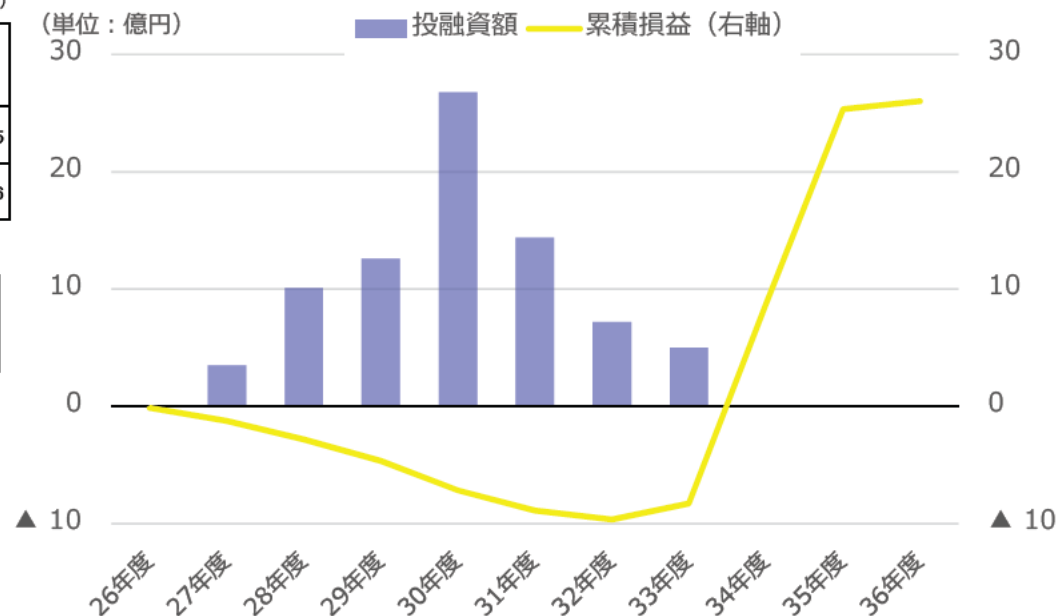
	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	26	0	0	5	▲5
業務期間 終了時点	80	123	80	17	26

(参考)

投資倍率	1.5
業務期間	10年
IRR	8.8%

## <業務期間中の損益等見通し>

(単位：億円)



## <ポートフォリオ戦略>

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

①ポートフォリオバランスの分野・ステージを可能な限り分散化するために、分野としては、医薬、情報通信・サービス系、ステージとしてはミドル/レターステージ段階の案件の取り込みを更に一層図る等投資対象を認定計画の範囲内で広げ、新規開拓を積極的に実施するとともに、ポストインベストメントにおいて、市場開拓・営業支援をネットワークを拡大しつつ積極的に支援。

②収益推計においては、投資見込み推計に基づき算定しているため今後変動の可能性があることを前提に、シード・アーリー期のものづくり領域が多いことも踏まえて回収推計を行っている。今後、IPOに出口を限らずM&A推進機能を外部機関との連携等により整備充実。

## ■ 29年度の予定と実績について

29年度投資予定・投資実績 【投資予定額:21億円 投資実績額:12億円】  
29年度損益予定・損益実績 【投資回収案件はなく、運用経費のみ計上】

## ■ 自己評価

29年度の実投資額(12億円)は計画(21億円)比▲9億円となっており、これは、当該年度中に投資実行予定だったものが、投資契約等の調整継続、投資実行条件の確立等により、遅延があったためである。これらの案件は、2018(H30)年度に投資を行うこととなっていることから、当初の計画どおり、2019(H31)年度までに新規投資を完了できる見込みであり、概ね順調に推移していると判断している。

また、平成29年度損益については、投資回収案件は想定しておらず、運用経費のみを想定しており、29年度損益の実績は、運用経費の額であった。

## ■ 今後の対応方針

新規投資は、当初の計画(5年以内)に沿って2019(H31)年度末までに完了にもっていくべく、本年度等において積極的に投資実行を行うことを考えており、投資担当人員の増を図ったところである。

なお、2020(H32)年以降は、既存投資先の追加投資を想定しており、EXIT案件は、2020年度からを想定している。そのため、累積損益については、2022(H34)年度に黒字となることを見込んでいる。

投資回収時期がファンド後半に集中しているのは、①投資先がシード/アーリーステージが多いこと、②素材・材料等事業確立に期間を要するものづくり系ベンチャーが多いことから、上場又はM&A準備に時間を要するためであると考えている。

また、投資先ベンチャーの経営・営業支援等に関して、当社人材では補えない領域に係る外部専門家の活用を図って強化を一層図ることとしている。

さらに、コスト管理については、引き続き投資活動機能の維持発展とバランスを取りつつ、更なる効果的な運営を行うことを考えている。



# 官民ファンドの収益構造(試算)について

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))

## <試算の前提条件>

事業期間:産業競争力強化法・認定計画に基づく1号ファンドの業務期間(15年間:H28年度~H43年度(最長20年))。

但し、東京大学協創プラットフォーム開発株式会社は事業期間終了後も投資事業会社として存続予定。

投融資総額:認定計画を元に、1号ファンドは事業規模をH28~H39年度までに合計約191億円を見込む。

回収等総額:1号ファンドは投資回収期間を5~10年、個別案件の平均投資倍率を1.31倍と仮定して計上。

経費総額:投資期間をH39年度までとし、その後は管理業務のみを行うと仮定。

※なお、政府出資金417億円のうち、ファンドへの未出資分は186億円

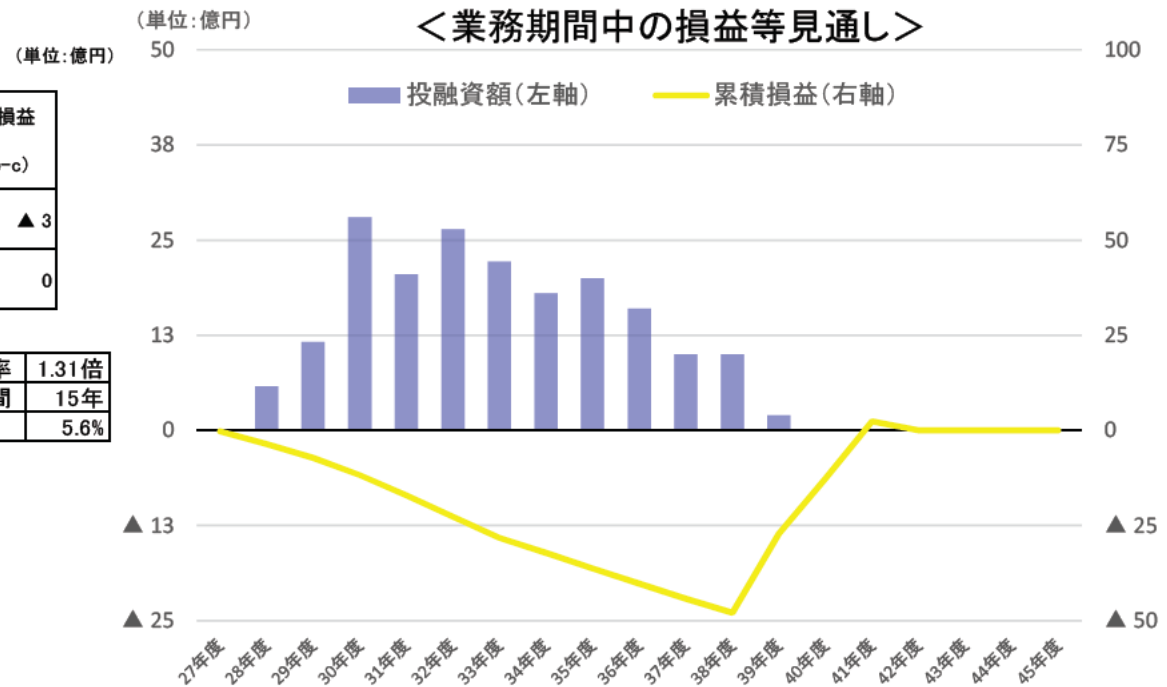
## <損益の算出方法等>

	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	17	0	0	3	▲3
業務期間 終了時点	191	250	191	59	0

(参考)

投資倍率	1.31倍
業務期間	15年
IRR	5.6%

## <業務期間中の損益等見通し>



## <ポートフォリオ戦略>

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

### 【業種】

・東京大学の広範な学術研究成果を活用する案件を投資対象とすることで、分散が図れるようにしている。また、ファンドオブファンズ(間接投資)先として起用する民間VCファンドを複数とすることで幅広い専門・得意領域をカバーし、業種の分散を行っている。

### 【成長ステージ】

- ・間接投資では、シード・アーリー段階からしっかりと支援することのできるVCによる出資を通じて、創業初期の案件に対しての支援提供がなされている。
- ・直接投資では、成長の壁を乗り越えようとする企業もしくはそれを支援するVCの要請に応じて、案件を厳選しつつ協調出資を実行している。
- ・これらを通じて、シード・アーリー段階からミドル・レイター案件まで、バランスのとれたポートフォリオ構築の実現を目指している。

## ■ 29年度の予定と実績について

29年度投資予定・投資実績 【投資予定額:18億円 投資実績額:12億円】

29年度損益予定・損益実績 【投資回収案件はなく、運用経費のみ計上】

## ■ 自己評価

平成29年度の実投資額(12億円、サブファンド経費控除後)は計画(18億円)比▲6億円となっているが、その要因は、支援・投資委員会において、29年度中に投資目標に見合う投資決定の承認を得ていたものの、投資先企業における投資条件の未成就や、投資契約手続きが年度末を越えたためであり、概ね順調に推移していると判断している。

また、平成29年度損益については、投資回収案件は想定しておらず、運用経費のみを想定しており、29年度損益の実績は、運用経費の額であった。

## ■ 今後の対応方針

29年度までで、間接投資先6件の出資契約が無事完了している。今後は、間接投資先は2021(H33)年度まで、直接投資は2027(H39)年度までの投資期間を想定している。なお、間接投資先との投資契約を全て完了しその出資約束金額が確定したことを受け、計算を一部見直し、これにより投資倍率を1.27倍から1.31倍へと変更している。今後も政策性に沿った支援・投資の実行と投資倍率を含めた収益性の確保との両方を実現すべく、投資案件の検討を慎重に実施しながら投資目標の達成を目指していく。

なお、案件のEXITは2023(H35)年度以降を、また累積損益の黒字化は2029(H41)年度を見込んでいる。大学の学術研究成果を活用した領域の事業化には時間を要することから、投資回収時期がファンド後半に集中している。

また、出資対象事業者の事業が軌道に乗り財務状況が改善していくように、引き続き対象事業者の事業の状況を適時適切にモニタリングした上で、必要に応じて、業務改善に関する助言、取引先や金融機関の紹介、専門家の派遣を行うなど、必要な手段を諸経費についても考慮しつつ講じていく。

# 官民ファンドの収益構造(試算)について

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))

## <試算の前提条件>

事業期間:産業競争力強化法及び特定研究成果活用支援事業計画に基づく1号ファンドの業務期間(15年間(最長20年):H27年度~H42年度)

但し、京都大学イノベーションキャピタル(株)は事業期間終了後もベンチャーキャピタルとして存続予定。

投融資総額:認定計画を基に、1号ファンドはH27年度~H42年度で合計約126億円の事業規模を見込む。

回収等総額:1号ファンドは投資回収期間を15年(最長20年)、個別案件の平均投資倍率を1.27倍と仮定して計上。

経費総額:追加投資を含めた投資期間はH40年度までとして、その後は管理業務のみを行なうと仮定。

※なお、政府出資金292億円のうち、ファンドへの未出資分は141億円

## <損益の算出方法等>

(単位:億円)

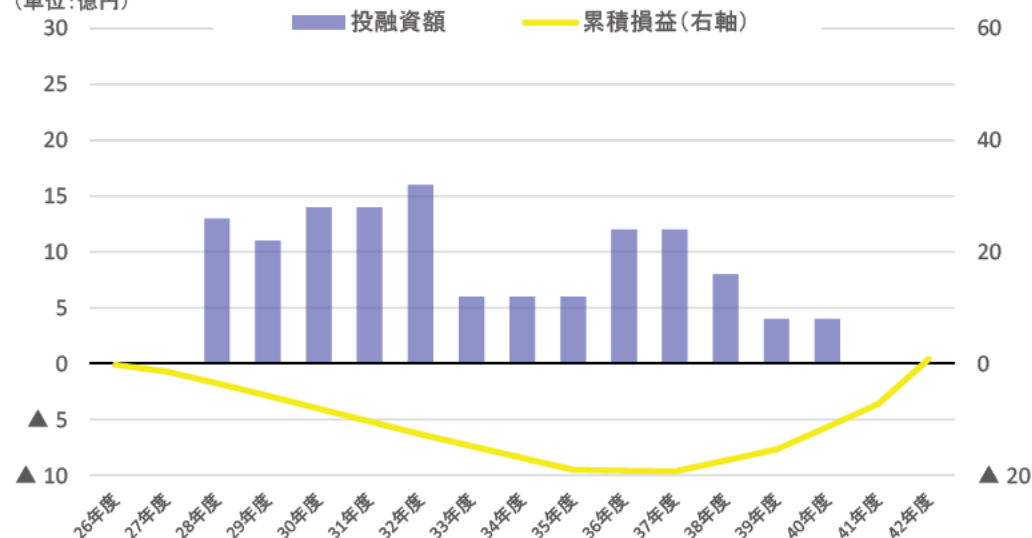
	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	24	0	0	6	▲ 6
業務期間 終了時点	126	160	126	33	1

(参考)

投資倍率	1.27
業務期間	15年
IRR	1.7%

## <業務期間中の損益等見通し>

(単位:億円)



## <ポートフォリオ戦略>

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

### 【業種】

・京都大学の研究成果を活用するVBが投資対象となるが、京都大学は研究科・研究所の数が日本最多の大学であり、その研究分野は極めて多岐に亘っていることから、その全研究分野を投資対象とすることで、業種分散を図るようにしている。

### 【成長ステージ】

・民間リスクマネーの供給が不十分なシード・スタートアップ企業を主たる投資ゾーンとしていることから、ファンド設立から一定期間はシード・スタートアップ企業がポートフォリオの太宗を占めることになるが、投資先企業の成長に伴い、アーリー~ミドルステージ企業の割合を増加させ、ファンド設立から5年~7年程度経過する頃に、バランスの取れたポートフォリオを実現することを目指している。  
・その実現のため、リード案件に関しては投資先の経営、R&D活動等へ積極的に関与し、適切なハンズオンを行うことで、企業としての成長を支援している。

## ■ 予定と実績について

29年度投資予定・投資実績 【投資予定額:14億円 投資実績額:11億円】  
29年度損益予定・損益実績 【投資回収案件はなく、運用経費のみ計上】

## ■ 自己評価

29年度の実投資額(11億円)は計画(14億円)比▲3億円となったが、29年度末(累計)は実投資額(計画:23億円、実績:24億円)、運営経費(計画:5億円・21.7%、実績:5億円・20.8%)ともに計画と実績の乖離が殆どなく、VC(26年12月設立)の運営およびファンド(28年1月設立)の投資活動は計画通りに進捗していると評価している。

また、平成29年度損益については、投資回収案件は想定しておらず、運用経費のみを想定しており、29年度損益の実績は、運用経費の額であった。

なお、投資会社にとって、優れたキャピタリスト(投資スキルに加え、投資後は積極的に投資先の事業開発に協力できる人材)を確保すること、投資検討に際して徹底的なデューデリジェンスを実施することは、投資の成功確率を高め、VCを安定的に存続させる上で必要不可欠であることから、経費の中で人件費および調査費は必要且つ適正な水準を維持することを心掛けている。

## ■ 今後の対応方針

新規投資は、計画に沿って、H32(2020)年度末までに40件程度の投資を完了する予定。その後、既存投資先への追加投資はH40(2028)年度まで、投資先のEXITはH36(2024)年度からを想定しており、累積損益はH42(2030)年度に黒字となる見込みである。

投資回収時期がファンド後半に集中することを想定しているのは、新規投資の主たるゾーンと定めているシード～アーリーステージの企業に対して適時・適切なハンズオンを行い、各投資先の企業価値を最大化した上でEXITするために必要とする期間を見込んでいたためである。

また、適切な管理・運営を行なうための会議、社内での情報共有は必須であるが、会議の回数が増え、会議自体が自己目的化すると、事務量増大、資料作成コスト増加、投資検討に要する時間の枯渇等、様々な弊害の要因となり得るので、運営経費を管理する会議は月1回、附議案件を検討する会議は月2回に限定し、定められた時間で全てをこなすようにしており、今後もその方針を貫いていきたい。



# 官民ファンドの収益構造(試算)について

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))

## <試算の前提条件>

事業期間:産業競争力強化法・認定特定研究成果活用支援事業計画に基づく業務期間(10年間:H27年度~H37年度(最長15年))。

但し、大阪大学ベンチャーキャピタル(株)は事業期間終了後もベンチャーキャピタルとして存続予定。

投融资総額:認定計画を基に、1号ファンドは事業規模をH27~H37年度までに合計約98億円を見込む。

収入:投資回収期間を6.5年、個別案件の平均投資倍率を1.27倍と仮定して計上。

経費総額:投資期間を新規案件の投資はH32年度までとし、その後は一部追加投資、管理・回収業務を行うと仮定。

※なお、政府出資金166億円のうち、ファンドへの未出資分は65億円

## <損益の算出方法等>

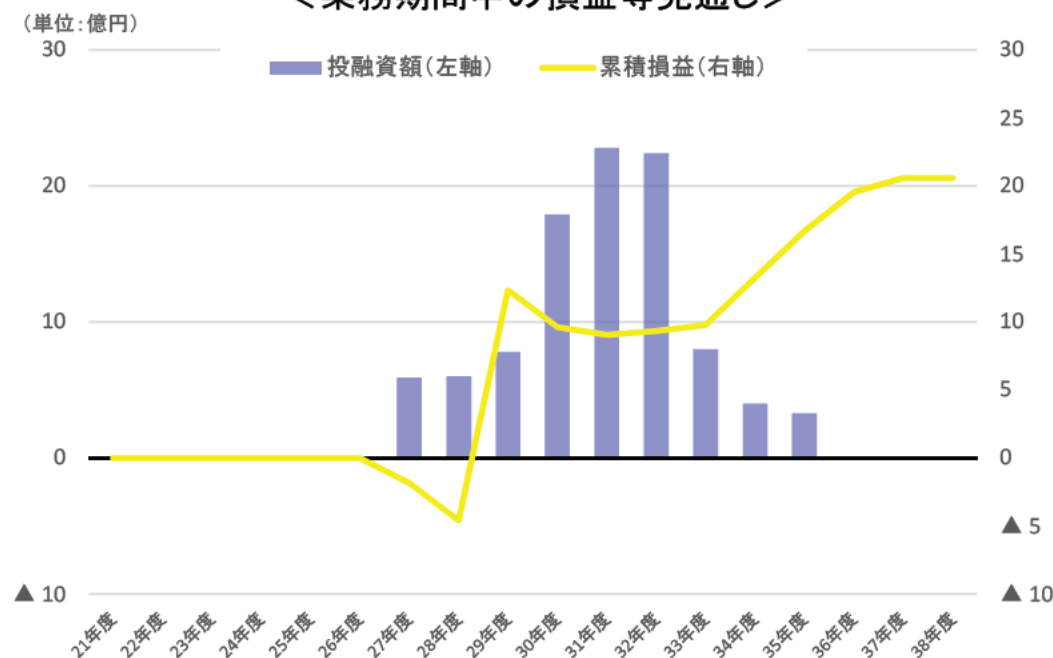
	投融资総額	回収等総額 (a)	うち投融资元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	20	22	2	7	13
業務期間 終了時点	98	144	98	25	21

(注)最終損益が黒字となっているが、平均倍率を大幅に上回る回収が29年度に発生したためであり、投資全体の投資倍率については、1.27倍を最終目標とし累積損益の黒字を目指している。

(参考)

投資倍率	1.27
業務期間	10年
IRR	7.6%

## <業務期間中の損益等見通し>



## <ポートフォリオ戦略>

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

・投資分野においては、①創業・医療サービス、②機械・材料・製造、③環境・エネルギー、④情報通信、の4つのカテゴリーに分類している。

特に①創業・医療サービスが全体の57%をしめており、9.5%しかない④情報通信分野での案件開拓に注力し、投資分野の分散を心掛けている。

・OUVC1号ファンドの事業期間が10年であることから2025(H35)年7月には投資資金の125.1億円を全額回収することを目的として、投資ステージ(シード・アーリー・ミドル・レイター)を考慮した投資を実行。

・投資回収については、IPOよりもM&Aが重要と考え、定期的にイベントを開催し総合商社や事業会社とのリレーションを構築。



## ■ 29年度の予定と実績について

29年度投資予定・投資実績	【投資予定額:10億 投資実績額:8億】
29年度損益予定	【投資回収案件はなく、運用経費のみ計上】
29年度損益実績	【投資回収案件の発生により単年度損益は黒字達成】

## ■ 自己評価

29年度の実投資額(8億円)は計画(10億円)比▲2億円となったが、投資計画は、概ね順調に推移していると判断している。

また、平成29年度損益の予定は、投資回収案件は想定しておらず、運用経費のみを想定していたが、29年度予定していなかった投資回収案件が発生したため、最終損益が黒字となっている。

なお、業務期間終了時点の最終損益が黒字になっているが、これは、29年度平均倍率を大幅に上回る回収が発生したためであり、投資全体の投資倍率について、1.27倍を最終目標とし最終損益の黒字を目指している。

今回、早期にEXITが発生しているが、投資方針としては、ファンド期間内での全案件EXITを目指して、投資ステージ(シード・アーリー・ミドル・レイト)を考慮した投資を実施しており、短期間での回収可能性のあった案件がEXITしたことにより、最終損益がプラスとなっている。

## ■ 今後の対応方針

新規投資に関しては、2018(H30)年12月期から3カ年で各年度20億円前後の投資実行を想定しており、2020年(H32)12月期までに新規投資を完了し、その後は、既存投資先の追加投資を2023年(H35)12月期まで想定している。

なお、1号ファンドの更なる投資実績の積み上げと回収に向けた活動、投資先企業へのハンズオン支援・経営指導・資金調達支援及び商社・事業会社とのコネクションによる投資先企業のバリューアップ支援を推進するには人員強化(増員)が必須であるため、今期中に体制再構築を実施することとしている。

# 【官民イノベーションプログラム】プログラム全体としてのKPI

## 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) 事業計画が適切に進捗しているか。	プログラム全体の累積利益 全体で1.0倍超
(2) 民間のリスクマネーの投入に関し、各案件のフェーズに応じて適切な民間資金が投入されているか。	各大学(3点満点)の 出資額割合に応じた総合点が 2点以上
(3) 各案件の投資決定に際し、官民ファンドとして積極的にリードをとっているか。	各大学(3点満点)の 出資額割合に応じた総合点が 2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)の支援を実施しているか。	各大学(3点満点)の 出資額割合に応じた総合点 が2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。	各大学(3点満点)の 出資額割合に応じた総合点 が2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。	各大学(3点満点)の 出資額割合に応じた総合点 が2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。	各大学(3点満点)の 出資額割合に応じた総合点 が2点以上
4. 地域における経済活性化への貢献、大学発ベンチャーの海外展開への貢献	目標
(1) 地域との連携・協働による経済活性化への貢献が図られているか。	各大学(3点満点)の 出資額割合に応じた総合点が 2点以上
(2) 大学発ベンチャーの海外展開を展望したサポート体制が構築されているか。	各大学(3点満点)の 出資額割合に応じた総合点が 2点以上

## 【官民イノベーションプログラム】 個別案件に係るKPI(ファンド毎、大学毎のKPIも含む)

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。 <b>【判断指標】</b> ・ファンド全体のパフォーマンス(ファンド毎の状況の評価) <b>【目標】</b> ファンド毎に設定したマイルストーンに対して一定程度進捗している。	設定したマイルストーンに対して進捗状況が顕著である。	設定したマイルストーンに対して一定程度進捗している。	設定したマイルストーンに対して進捗状況が不十分である。	設定したマイルストーンに対して進捗していない。
(2) 民間のリスクマネーの投入に関し、各案件のフェーズに応じて適切な民間資金が投入されているか。(ファンド毎の状況の評価)※東大は直接投資部分 <b>【目標】</b> ファンド毎に、各案件のフェーズに応じて民間資金の投入状況が一定程度進捗している。	各案件のフェーズに応じて民間資金の投入状況が顕著である。	各案件のフェーズに応じて民間資金の投入状況が一定程度進捗している。	各案件のフェーズに応じて民間資金の投入状況が不十分である。	各案件のフェーズに応じて民間資金の投入がされていない。
(3) 各案件の投資決定に際し、官民ファンドとして積極的にリードをとっているか。 ※東大は提携先(間接投資先)VCIによる東大関連ベンチャー直接投資及び東大PCIによる直接投資部分とする <b>【目標】</b> 投資案件の50%以上～55%未満においてリードをとっている。	投資案件の55%以上においてリードをとっている。	投資案件の50%以上～55%未満においてリードをとっている。	投資案件の40%以上～50%未満においてリードをとっている。	投資案件の40%未満においてリードをとっている。
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)の支援を実施しているか。 <b>【判断指標】</b> ・大学におけるプレインキュベーションの支援件数(大学毎の状況の評価) <b>【目標】</b> 各大学が設定したプレインキュベーションの支援件数の目標以上を達成している。	各大学が設定したプレインキュベーションの支援件数の目標の110%以上を達成している。	各大学が設定したプレインキュベーションの支援件数の目標の100%以上～110%未満を達成している。	各大学が設定したプレインキュベーションの支援件数の目標の80%以上～100%未満を達成している。	各大学が設定したプレインキュベーションの支援件数の目標の80%未満を達成している。
(2) 大学発ベンチャーの活動を促進するために、フェーズに応じた適切なハンズオン支援がなされているか。 <b>【判断指標】</b> ・ハンズオン支援の効果(個別案件毎の状況の評価。但し必要があれば大学の状況も含めて評価) <b>【目標】</b> ハンズオン支援の効果が一定程度進捗している。	ハンズオン支援の効果が顕著である。	ハンズオン支援の効果が一定程度進捗している。	ハンズオン支援の効果不十分である。	ハンズオン支援を実施していない。
(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。 <b>【判断指標】</b> (a) 大学発ベンチャーの創出数(大学毎の状況の評価) (b) 発明届出件数(ノウハウも含む)(大学毎の状況の評価) <b>【目標】</b> 各大学が設定した目標を達成している。	(a) 各大学が設定した大学発ベンチャーの創出数の目標の110%以上を達成している。	(a) 各大学が設定した大学発ベンチャーの創出数の目標の100%以上～110%未満を達成している。	(a) 各大学が設定した大学発ベンチャーの創出数の目標の80%以上～100%未満を達成している。	(a) 各大学が設定した大学発ベンチャーの創出数の目標の80%未満を達成している。
	(b) 各大学が設定した発明届出件数(ノウハウも含む)の目標の110%以上を達成している。	(b) 各大学が設定した発明届出件数(ノウハウも含む)の目標の100%以上～110%未満を達成している。	(b) 各大学が設定した発明届出件数(ノウハウも含む)の目標の80%以上～100%未満を達成している。	(b) 各大学が設定した発明届出件数(ノウハウも含む)の目標の80%未満を達成している。

## 【官民イノベーションプログラム】 個別案件に係るKPI(ファンド毎、大学毎のKPIも含む)

3. 国立大学における教育研究活動の活性化	3	2	1	0
<p>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> <p>【判断指標】</p> <p>(a)アントレプレナー教育参加者数(社会人及び教員も含む)(大学毎の状況を評価)</p> <p>(b)アントレプレナー教育への4大学VCの関与件数(大学+ファンド毎の状況を評価)</p> <p>【目標】各大学が設定した目標を達成している。</p>	<p>(a)各大学が設定したアントレプレナー教育参加者数の目標の110%以上を達成している。</p> <p>(b)各大学及びファンドが設定したアントレプレナー教育への4大学VCの関与件数の目標の110%以上を達成している。</p>	<p>(a)各大学が設定したアントレプレナー教育参加者数の目標の100%以上～110%未満を達成している。</p> <p>(b)各大学及びファンドが設定したアントレプレナー教育への4大学VCの関与件数の目標の100%以上～110%未満を達成している。</p>	<p>(a)各大学が設定したアントレプレナー教育参加者数の目標の80%以上～100%未満を達成している。</p> <p>(b)各大学及びファンドが設定したアントレプレナー教育への4大学VCの関与件数の目標の80%以上～100%未満を達成している。</p>	<p>(a)各大学が設定したアントレプレナー教育参加者数の目標の80%未満を達成している。</p> <p>(b)各大学及びファンドが設定したアントレプレナー教育への4大学VCの関与件数の目標の80%未満を達成している。</p>
4. 地域における経済活性化への貢献、大学発ベンチャーの海外展開への貢献	3	2	1	0
<p>(1)地域との連携・協働による経済活性化への貢献が図られているか。地域への知の還元、社会貢献等がなされているか。</p> <p>【判断指標】</p> <p>・地域におけるマッチング件数(大学+ファンド毎の状況を評価)</p> <p>【目標】各大学及びファンドが設定した目標を達成している。</p>	<p>各大学及びファンドが設定した地域におけるマッチング件数の目標の110%以上を達成している。</p>	<p>各大学及びファンドが設定した地域におけるマッチング件数の目標の100%以上～110%未満を達成している。</p>	<p>各大学及びファンドが設定した地域におけるマッチング件数の目標の80%以上～100%未満を達成している。</p>	<p>各大学及びファンドが設定した地域におけるマッチング件数の目標の80%未満を達成している。</p>
<p>(2)大学発ベンチャーの海外展開を展望したサポート体制が構築されているか。</p> <p>【判断指標】</p> <p>・海外プロモーション・マッチングの件数(大学+ファンド毎の状況を評価)</p> <p>【目標】各大学が設定した目標を達成している。</p>	<p>各大学及びファンドが設定した海外プロモーションの件数の目標の110%以上を達成している。</p>	<p>各大学及びファンドが設定した海外プロモーションの件数の目標の100%以上～110%未満を達成している。</p>	<p>各大学及びファンドが設定した海外プロモーションの件数の目標の80%以上～100%未満を達成している。</p>	<p>各大学及びファンドが設定した海外プロモーションの件数の目標の80%未満を達成している。</p>



# ファンド全体のKPI

# 官民イノベーションプログラム

KPI	進捗状況(平成30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)事業計画が適切に進捗しているか。	<p>【参考】 評価時点におけるEXIT(個別案件)は、累積2件となっており、回収額は投資額(運営経費を含む)の約7.5倍となっており累積利益1.0倍超を達成している。</p>	プログラム全体の累積利益全体で1.0倍超	N
(2)民間のリスクマネーの投入に関し、各案件のフェーズに応じて適切な民間資金が投入されているか。	<p>0点</p> <p>目標ライン2.0</p> <p>30年9月末: 2.7点</p> <p>THVP : 3 東大IPC : 2.3 京大iCap: 3 OUVC : 3</p> <p>3点</p>	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2点以上	A
(3)各案件の投資決定に際し、官民ファンドとして積極的にリードをとっているか。	<p>0点</p> <p>目標ライン2.0</p> <p>30年9月末: 3.0点</p> <p>THVP : 3 東大IPC : 3 京大iCap: 3 OUVC : 3</p> <p>3点</p>	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2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)大学において研究成果の事業化に向けた取組(ブレインキュベーション)の支援を実施しているか。	<p>0点</p> <p>目標ライン2.0</p> <p>30年9月末: 3.0点</p> <p>THVP : 3 東大IPC : 3 京大iCap: 3 OUVC : 3</p> <p>3点</p>	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2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</p> <p>目標ライン2.0</p> <p>30年9月末: 2.5点</p> <p>THVP : 2.4 東大IPC : 2.5 京大iCap: 2.4 OUVC : 2.6</p> <p>3点</p>	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2.0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。	<p>0点</p> <p>目標ライン2.0</p> <p>30年9月末: 2.1点</p> <p>THVP : 2 東大IPC : 2 京大iCap: 2 OUVC : 2.5</p> <p>3点</p>	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2.0点以上	A



KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
3. 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。	<p>0点</p> <p>目標ライン2.0点</p> <p>30年9月末: <u>2.9点</u></p> <p>3点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>THVP : 2.5</li> <li>東大IPC : 3</li> <li>京大iCap: 3</li> <li>OUVC : 3</li> </ul>	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2.0点以上	A
4. 地域における経済活性化への貢献、大学発ベンチャーの海外展開への貢献			
(1)地域との連携・協働による経済活性化への貢献が図られているか。	<p>0点</p> <p>目標ライン2.0点</p> <p>30年9月末: <u>2.6点</u></p> <p>3点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>THVP : 3</li> <li>東大IPC : 2</li> <li>京大iCap: 3</li> <li>OUVC : 3</li> </ul>	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が2点以上	A
(2)大学発ベンチャーの海外展開を展望したサポート体制が構築されているか。	<p>0点</p> <p>目標ライン2.0点</p> <p>30年9月末: <u>3.0点</u></p> <p>3点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>THVP : 3</li> <li>東大IPC : 3</li> <li>京大iCap: 3</li> <li>OUVC : 3</li> </ul>	各大学(3点満点)の出資額割合に応じた総合点が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評価の加重平均となっており、平成30年9月末時点において全ての項目で成果目標を達成している。
- なお、平成30年度上期時点での支援決定件数66件のうち、EXITを行っている案件は2件であり、EXITを行った大学VCの投入した国費(投融資元本回収額+運営経費等)に対する回収額の比は、約7.5倍となっており、累積利益は1.0倍超となっている。

No	未達成となったKPI	改善策
1	1. プログラムのパフォーマンス (1) 事業計画が適切に進捗しているか。	事業計画が適切に進捗していることに係る指標は、累積利益1.0倍超の指標としており、EXITが出るまでの間は、各大学VCのファンドの進捗を評価できるよう投資案件毎の進捗管理の評価モニタリングを設定し、事業計画が適切に進捗しているかを判断する。 また、個別案件の回収額が特定しないよう配慮して複数の案件がEXITした時点で収益性の進捗状況を記載することとしている。

## ■平成30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	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16日 (※)	海外展開を目指す日本の映像コンテンツ制作を支援するファンドの設立	51.5億円	(株)NTT ぷらら、 (株)YDクリエイション、(株)文藝春秋、イオンエンターテイメント (株) 3.5億円	海外展開を目指す日本の映像コンテンツ制作を支援するファンドを設立し、映像制作会社に対し資金調達のプラットフォームを提供	—	—
2	8月30日	日本発次世代繊維素材を用いたアパレル事業への出資	30億円	金融機関、事業会社等 20億円	日本発の人工構造タンパク質素材を用いたアパレル製品のグローバル市場進出を支援	—	—
3	9月14日	ライフスタイル動画配信事業	14億円	Goldman Sachs, Amazon 他 25億円	日本にまつわる食・観光等のライフスタイル動画を、SNSやOTTを通じて全世界に配信	—	—

(※)支援決定公表日が平成30年度上期(平成30年8月3日)であり、前回までの資料作成時点では掲載がされていないため掲載

## ■平成30年度上期EXIT案件一覧

## (株)海外需要開拓支援機構

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成26年 9月11日	平成30年 6月8日	マレーシア(クアラル ンプール)におけ るジャパンモール事 業	譲渡	全部	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有するICJ Department Store SDN. BHD. の全株式について、株式会社三越伊勢丹 ホールディングスの100%子会社、ISETAN OF JAPAN SDN. BHD. に譲渡</li> </ul>	✓

(注1)売却等公表日の順に記載。

(注2)記載の案件は、共同出資者であるISETAN OF JAPAN SDN. BHD.(IOJ)から機構に対し、市場のニーズにより柔軟に対応するため、株式の譲受の申し出があったことから、機構が保有する全株式を譲渡することとしたもの。当該者以外に譲渡する場合、当該対応が困難になる可能性があることから、IOJに譲渡することとした。株式売却価格は、第三者評価機関による評価に基づいた適切な価格にて譲渡を行った。

## <試算の前提条件>

事業期間:株式会社海外需要開拓支援機構法に基づく設置期限(20年間(平成25年度~平成45年度))。

投融資総額:平成40年度までの実投資額は、過去の最大実投資額216億をベースとし、大型案件の増加を見込んで263億円と見込む。

回収等総額:投資回収期間を3~5年、個別案件の投資倍率を1.3と仮定して計上。

経費総額:投資期間を40年までとしてその後は管理業務のみを行うと仮定。

## <損益の算出方法等>

(単位:億円)

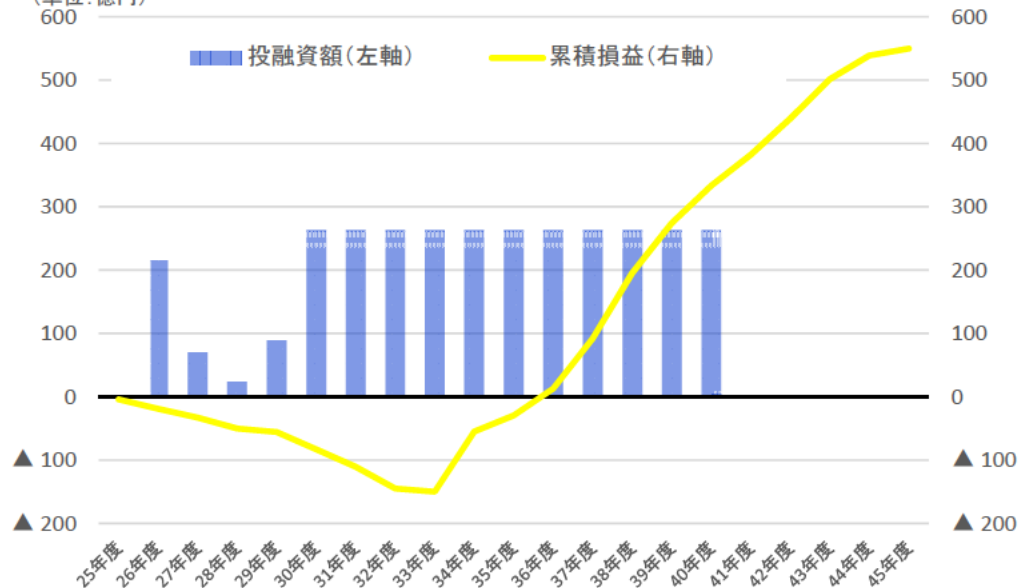
	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	399	25	11	111	▲ 98
業務期間 終了時点	3,299	4,445	3,291	641	512

(参考)

投資倍率	1.3
業務期間	20年
IRR	6.5%

## <業務期間中の損益等見通し>

(単位:億円)



## <ポートフォリオ戦略>

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

- ・ 従来よりも大型の投資案件の割合も増やしていく。
- ・ キャッシュフローのある案件への投資を重視することにより収益化の確度を高める。



### ■ 29年度の予定と実績について

29年度末の実績は、実投資額399億円、回収額25億円、最終損益▲98億円。

### ■ 自己評価

新しい投資方針の下、民業補完に徹しつつ、従来よりも大型の案件の組成に積極的に取り組むとともに、キャッシュフローのある案件への投資を重視して収益化の確度を高めることにより、実投資額は合計3,299億円、回収額は合計4,445億円、最終損益は512億円を見込む。

### ■ 今後の対応方針

今後は、以下の新たな取組みにより、収益構造の改善を進める。

- 投資方針を見直し(※1)、適切なポートフォリオや政策性に留意しつつ、収益性の確保に向けて、大型案件、既存キャッシュフローに基づく投資、M&A案件に重点化
- 投資体制及びプロセスを見直し(※2)、案件組成を強化

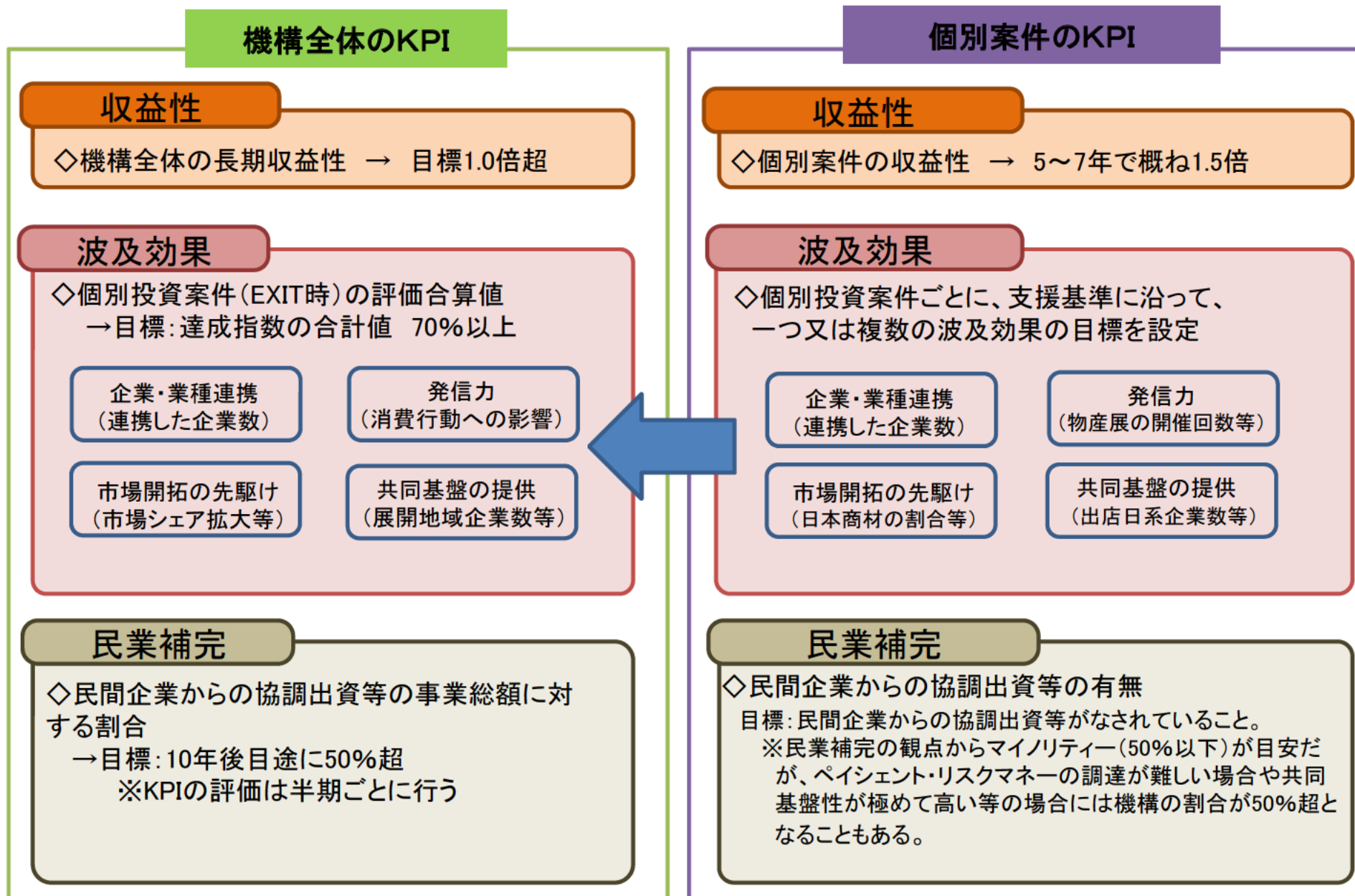
(※1)投資方針の見直し

- ① キャッシュフロー投資重視      ② 現地パートナー重視      ③ グローバルシナジー重視
- ④ 投資手法の多様化      ⑤ ポートフォリオ最適化

(※2)投資体制及びプロセスの見直し

- 自ら案件組成ができる投資人材の採用や、経営幹部による案件発掘など、体制の強化。
- 候補案件の発掘や投資案件について、定期的(毎週)に各担当者から進捗状況を経営幹部に報告する業務プロセスを新たに構築。
- 上記の新たな投資方針の明確化等による訴求力の強化。

# (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30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	<p>現在までに計31件の案件を公表しており、<u>全体として1.0倍超の長期収益を目指している</u>。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。</p> <p>0倍 1.0倍 目標ライン 30年3月末 0.86倍</p>	1.0倍超	B

個別案件KPIの総括的状況

収益性のKPIについては、EXIT済／EXIT中の案件3件中1件が目標を達成。

未達成項目の改善策

No	未達成となったKPI	改善策
1	<b>収益性</b> 機構全体の長期収益性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・状況に応じた早期エグジットを含む既存案件のポートフォリオ最適化、及び、キャッシュフローがある案件への投資を重視するなど、政策目的と収益性のリバランスに留意した投資方針に従い、収益性の改善に取り組んでいる。</li> <li>・支援決定に関わる複数の会議(投資事業戦略会議、投資委員会)を統合し、意思決定のプロセスを効率化することにより、適切な案件に適時に投資を行う体制を強化した。</li> </ul>

KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分								
<p><b>波及効果</b> 個別投資案件(EXIT時)の評価合算値</p> <p>2 (※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。)</p>	<p>現在までに公表している計31件の案件について、<u>それぞれ2~3項目の波及効果の目標を具体的に設定</u>。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。</p> <table border="1"> <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 等</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 等</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 等</td> </tr> <tr> <td>共同基盤の提供</td> <td>日系企業出店数・割合 等</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 等	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 等	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 等	共同基盤の提供	日系企業出店数・割合 等	<p>達成指数の合計値 70%以上</p>	A
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 等										
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 等										
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 等										
共同基盤の提供	日系企業出店数・割合 等										
<p><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</p> <p>3</p>		<p>10年後目途に 50%超</p>	A								

個別案件KPIの総括的状況

波及効果のKPIについては、EXIT済の案件2件中全ての案件で平均70%以上を達成。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。

### ○退職者

飯島 一暢・取締役会長 (平成25年11月11日就任)

太田 伸之・代表取締役社長 (平成25年11月11日就任)

小倉 治・専務取締役 CIO (平成28年2月1日就任)

### ○就任者

北川 直樹・代表取締役社長 CEO (平成30年6月29日就任)

【略歴】 2007年 (株)ソニー・ミュージックエンタテインメント 代表取締役 コーポレート・エグゼクティブ CEO  
2015年 同社 代表取締役副会長  
2016年 同社 コーポレート・アドバイザー

加藤 有治・専務取締役 COO兼CIO (平成30年6月29日就任)

【略歴】 2002年 GEヘルスケア 事業開発アジア統括責任者  
2010年 ペルミラ・アドバイザーズ(株) 日本法人代表取締役社長

### 【人事異動の背景】

機構の事業開始から5年目という節目を迎え、新体制の下、事業内容の更なる拡充を図るため。



## ■平成30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)	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	6月22日	サンアローズ・インベストメント(株)第1号案件	45億円	サンアローズ・インベストメント(株)	・兵庫県内に一定の環境性能を有する物流施設を開発し運用を行う。	—	—
(注) 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。							
<既投資案件の追加支援決定>							
1	該当なし						

## ■平成30年度上期EXIT案件一覧

## 耐震・環境不動産形成促進事業

	支援 決定日	EXIT日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成26年 11月11日	平成30年 9月3日	ケネディクス不動産 投資顧問(株) 1号案件	持分回収	全部	耐震・環境不動産形成促進事業のファンド・マネージャーであるケネディクス不動産投資顧問株式会社が運用を行うLPSから、対象物件売却によりLP出資を回収し、投資支援を完了。	✓

(注1)EXIT日はLPS清算終了日

(注2)個別案件の情報については、民間事業者からの事前了承が得られた範囲内で公開している。

(注3)案件1について、利益相反の回避及び競争性の確保のため、不動産鑑定評価に基づき、投資決定時の投資方針を満たす水準で売却し、契約上回収可能な最大額を回収した。

## <試算の前提条件>

事業期間:耐震・環境不動産形成対策費補助金交付要綱に定める事業見直し期間(10年間(平成25~34年度))をもって想定  
 投融资総額:平成30年度45億円、平成31,32年度にそれぞれ60億円と想定。平成30年度は本年度の実績、平成31、32年度は、今後の不動産市況や過年度実績、機構の組織体制から想定。  
 回収等総額:投資回収期間を平成34年度までとし、不動産投資に係るIRRを現在不動産市況が好調であることを踏まえ、既投資分は投資方針どおりの運用と想定し、今後の投資分は保守的に0.5%と想定。  
 経費総額:投資期間を平成32年度までとし、その後は管理業務のみを行うと想定。機構の維持に必要な人件費、家賃のほか、LPSの組成・維持に必要な業務委託費等を運営経費とし平成32年度までは3億円程度、平成33年度以降は2億円程度を計上。

## <損益の算出方法等>

(単位:億円)

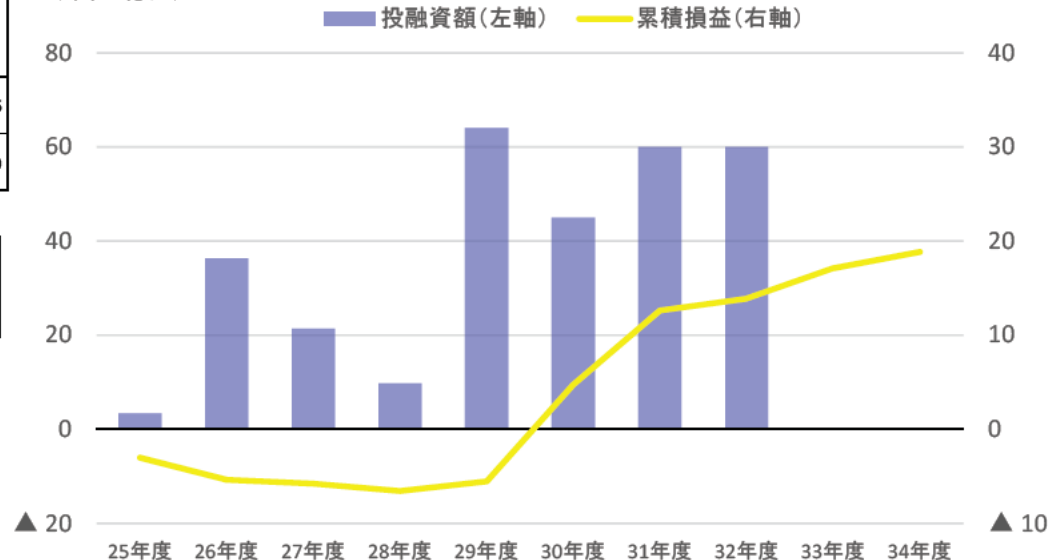
	投融资総額	回収等総額 (a)	うち投融资元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	135	21	13	13	▲ 5
業務期間 終了時点	300	346	300	27	19

(参考)

投資倍率	1.15
業務期間	10年
IRR	4.3%

## <業務期間中の損益等見通し>

(単位:億円)



## <ポートフォリオ戦略>

ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

- KPIで定める事業見直し時(平成34年度3月)に国費に対する回収額の比が1.0倍超となるよう、各期ごとにPL、投資余力(想定期末繰越利益-想定投資リスク量)の範囲内で投資を行うことが基本戦略。ここで想定投資リスク量とは、不動産市況悪化を仮定した場合の損失額を言う。
- また、不動産市況等の環境変化に応じてファンド見直し時までの通期にわたっての投資余力を見ての前倒し実行も視野に入れる。

**■ 29年度の予定と実績について**

- 実投資額については、7件94億円の投資を予定していたところ、8件64億円の投資を実行し、機構発足時から平成29年度までの実投資額は、71億円から135億円に大幅に伸長した。
- 損益については、1億円の黒字となり、単年度損益の黒字化を達成した。

**■ 自己評価**

- 平成29年度の実績としては、実投資額の進捗と投資案件の大型化・デット化が損益改善・安定につながっており、積極的に評価。今後、大型の既投資分EXITにより累積損失も解消予定。
- 今後の投資案件においては、小型案件も含めた個々の投資採算の確保が課題。

**■ 今後の対応方針**

- 既存投資案件のパフォーマンスが良好で相応の繰越利益が積み上げられる見込みであることから、今後の投資案件の採算性を確保させるため、業務分担範囲の見直し等の業務委託の一層の効率化を図る。
- 組織内において、マーケット変化に適宜対応できるような投資判断システムと内部リスク管理体制の両立を図る。

# 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
パートナー協定締結金融機関等への情報提供等の実施	15件以上実施
地域相談窓口を活かした情報提供の実施	10ブロックで各3件以上実施
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

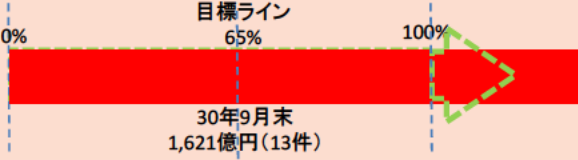



## ファンド全体のKPI

KPI	進捗状況(平成30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	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が、平成30年9月末時点では2件のLPSのEXIT実績があり、目標を達成している。	平成34年度3月末 国費に対する回収額 の比が1.0倍超	A

## 個別案件KPIの総括的状況

個別案件KPIのうち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、平成30年9月末時点において、投入した国費に対する回収額の比はいずれもKPIである1.0倍を上回っている。

KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
2 喚起された民間投資額	<p>30年9月末で達成すべき目標: 650億円以上</p>  <p>0% 目標ライン 65% 100%</p> <p>30年9月末 1,621億円(13件)</p>	平成34年度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	 <p>目標: 1:3.0 30年9月末 1:8.8</p> <p>国 民間</p>	平成34年度3月末 国費対民間投資= 1:3.0	A

個別案件KPIの総括的状況

個別案件のKPIのうち政策的観点からの民業補完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30年9月末時点の出資案件13件においては、1:3.8~17.9の範囲にあり、全ての出資案件でKPIを上回っている。

KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
4 事業全体における地方物件の割合	<p>30年9月末 30.0% (事業全体物件数20件 うち地方物件数6件)</p>	平成34年度3月末 2割以上	A
5 パートナー協定締結金融機関等への情報提供等の実施	<p>30年9月末時点: 15件実施</p>	15件以上実施 (半期)	A
6 地域相談窓口を活かした情報提供等の実施	<p>30年9月末時点: 10ブロックにおいて各3件以上実施</p>	10ブロックで各3件 以上実施 (半期)	A
7 本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナーなどの実施	<p>30年9月末時点: 10カ所で実施</p>	10か所以上で実施 (半期)	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>30年9月末時点: 7か所で実施</p>	5か所以上で実施 (半期)	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>30年9月末時点: 63件で実施</p>	50件以上実施 (半期)	A

## ファンド全体のKPI

## 耐震・環境不動産形成促進事業

KPI		進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
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>0% 目標ライン 100% 30年9月末:3件実施</p>	2件以上実施 (半期)	A

## 個別案件KPIの総括的状況

個別案件のKPIのうち政策的観点からの地方への貢献及び人材育成の評価指標については、「事業全体における地方物件の割合を2割以上とする」、「本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナーなどの実施については半期で10カ所以上で実施する」等のKPIを設定しているが、全ての評価指標においてKPIを上回っている。

## ■平成30年度上期投資案件一覧

## 特定投資業務( (株)日本政策投資銀行)

	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	5月17日	阿寒アドベンチャー ツーリズム(株)	非公表	(株)北洋銀行、(株) 北海道銀行、(株) JTB、日本航空(株) 他	・阿寒湖温泉において、観光振興策 の企画・開発を目的に、民間事業 者との間で企画会社を共同新設。	—	—
2	6月19日	三好食品工業(株)	非公表	(株)西日本シティ銀 行、(株)地域経済活 性化支援機構	・九州トップシェアの豆腐メーカーで ある当社の新工場建設に際して、 優先株引受により支援。	✓	—
3	7月25日	A社(※)	非公表	未公表	・未公表	—	—
4	8月23日	日本空港ビルデ ング(株)	非公表	民間金融機関	・インバウンド需要開拓や2020年の 東京オリ・パラ開催に向けた羽田 空港の機能強化に必要な施設整 備資金を劣後ローンにて供与。	—	—
5	8月23日	JP Renewable Europe Company Limited	非公表	電源開発(株)	・電源開発による事業ノウハウ取得 を目的とした英国洋上風力発電事 業への出資参画に関して、優先株 を通じた共同投資により支援。	—	—
6	8月31日	メディカル・ケア・ サービス(株)	非公表	(株)学研ホールディ ングス (学研HD)	・学研HDが、認知症高齢者向け介 護施設運営を行う当社を買収する に際し共同投資で支援。	—	—
7	9月13日	(株)インボイス	非公表	芙蓉総合リース(株)	・芙蓉総合リースの、ビジネスアウト ソーシングサービス拡大を企図し た当社買収を共同投資により支援。	—	—
＜既投資案件の追加支援決定＞							
1	5月29日	スペースワン(株) (旧・新世代小型ロ ケット開発企画(株))	非公表	キヤノン電子(株)、 (株)IHIエアロスペ ース、清水建設(株)	・小型ロケット打上げ事業の事業化 に係る資金を追加出資により支援 (初回：平成29年8月支援決定)。	—	—

(注)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。

(※)A社案件については、後日プレスリリースを実施次第、案件名、事業概要等を公表予定。



## ■平成30年度上期投資案件一覧【共同ファンド】 特定投資業務((株)日本政策投資銀行)

	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7日	いわて飛躍応援投資事業有限責任組合	非公表	(株)岩手銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>東日本大震災からの復興が進んできた被災地域において、地域の継続的経済発展を支えるためのリスクマネー供給を目的として、各県地元金融機関と共同ファンドを組成。復旧資金供給を目的としたファンドはそれぞれと2号ファンドまで組成しており、それに続く取組。</li> </ul>	—	—
2	9月7日	みやぎ地域価値協創投資事業有限責任組合	非公表	(株)七十七銀行		—	—
3	9月7日	ふるさと産業躍進投資事業有限責任組合	非公表	(株)東邦銀行		—	—
4	9月21日	つむぐ事業承継投資事業有限責任組合	非公表	(株)横浜銀行 (株)東日本銀行	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域金融機関の取引先企業の円滑な事業承継及び成長に向けた取組支援を目的に共同ファンドを組成。</li> </ul>	—	—

(注)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30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
—	平成29年11月27日	(株)中野製菓(※)	せとうち観光活性化事業有限責任組合	民間金融機関等	・老舗菓子製造事業者である当社が拡販等を企図して新工場を建設するに際して、リスクマネーを供給。	✓	—
1	5月8日	B社	非公表	非公表	・非公表	—	—
2	6月19日	(株)四国水族館開発	せとうち観光活性化事業有限責任組合	民間金融機関等	・香川県宇多津町における、四国水族館新設に際し、地方銀行等と連携して、リスクマネーを供給。	✓	—
3	9月12日	(株)島と暮らす	せとうち観光活性化事業有限責任組合	民間金融機関等	・淡路島等で飲食・物販施設の運営等を行うユーアールエー(株)の通販サイト運営事業の法人化に際してリスクマネーを供給。	✓	—
4	9月19日	(株)フジバンビホールディングス	日本投資ファンド第1号投資事業有限責任組合	(株)日本M&Aセンター	・熊本の老舗菓子メーカー富士製菓の事業承継を通じた経営支援を目的に、(株)肥後銀行が中心に運営する肥銀ブリッジファンドと共にリスクマネーを供給。	—	—
5	9月19日	(株)北上エレメック	いわて飛躍応援投資事業有限責任組合	(株)岩手銀行	・プラスチック精密部品等を製造する北上エレメックが、新規自動車部品の製造に向けた設備投資を行うに際し、リスクマネーを供給。	—	—
6	9月26日	富士見町開発(合)	せとうち観光活性化事業有限責任組合	民間金融機関等	・広島県広島市にMICE機能を有する高価格帯外資ホテルを新設するに際して、リスクマネーを供給。	✓	—

(注)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。

(※)中野製菓については、プレスリリースが実施されたことから、掲載。

# 官民ファンドの収益構造(試算)について 競争力強化ファンド((株)日本政策投資銀行)

- 当業務は、リスクマネー供給のための資金的な枠組であり、人的資源等も含めてDBJの通常の投融資と一体で管理・運営
- 特定投資業務の開始(27年度)以降、新規案件の採択は停止

<試算の前提条件>(本資料作成のために、過年度実績等を基に設定)

- ①事業期間:本業務の原資たる財政投融資特別会計投資勘定からの借入(30年5月に完済)の当初返済期限を踏まえ、34年度末を想定
- ②投融資総額:新規実行は無し(27年度以降の新規案件採択停止。29年度末投融資元本残高(502億円)は34年度末に全額回収と仮定)
- ③回収等総額:29年度末投融資残高に個別案件の投融資決定時想定利回りの加重平均(金額)(※)を乗じて算定  
(※EXIT案件を除き、残りの事業期間(5年間)に亘って毎期発生するものと仮定。)
- ④経費総額:上記借入契約上の規定に基づく経費(各年度の投融資残高の0.3%/年)及び法人税等を計上

## <損益の算出方法等>

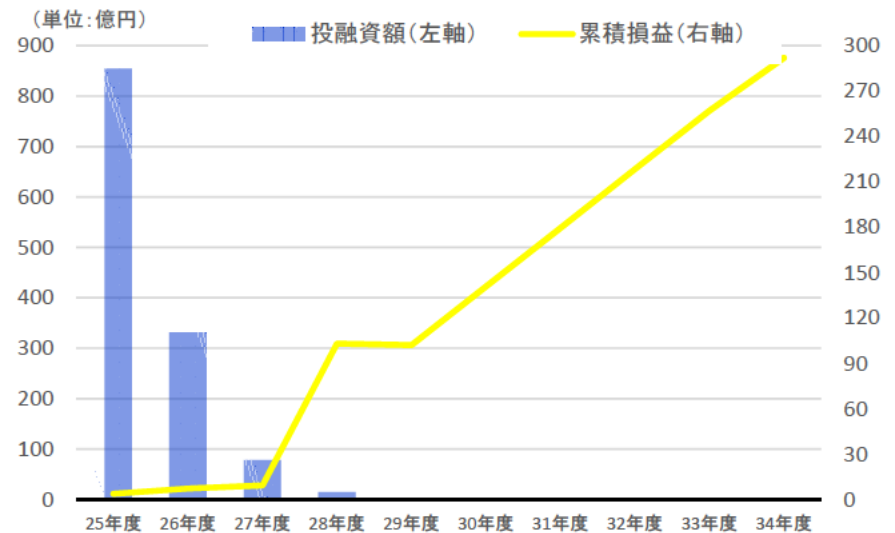
(単位:億円)

	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	1,281	946	779	64	102
業務期間 終了時点	1,281	1,730	1,281	157	292

(参考)

投資倍率	1.3
業務期間	10年
IRR	6.5%

## <業務期間中の損益等見通し>



## <ポートフォリオ戦略>

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

競争力強化ファンドについては、27年度以降、新規案件の採択は停止している。

## ■ 29年度の予定と実績について

特定投資業務の開始(27年度)以降、新規案件の採択は停止しており、29年度についても、支援決定済の案件について、資金実行のみが行われたもの。

なお、経費総額については、主として産投借入契約上規定の経費(各年度の投融資残高の0.3%/年)及び法人税等であり、29年度についても当初予定通りの運用を行っているところ。

## ■ 自己評価

上記の通り、経費総額については、産投借入契約上の規定に基づく経費等を計上しており、水準について、問題は無い。

なお、収益性についても、業務開始時からの累積利益でプラスを確保しており、着実に回収が進捗しているものと評価。

## ■ 今後の対応方針

投融資実行済案件における適切なEXIT(売却等)時期の見極めにより、リターンの極大化を図る。

# 官民ファンドの収益構造(試算)について 特定投資業務((株)日本政策投資銀行)

当業務は、リスクマネー供給のための資金的な枠組であり、人的資源等も含めてDBJの通常の投融資と一体で管理・運営

<30年度以降の検証に係る試算の前提条件> (本資料作成のために、過年度実績等を基に設定)

事業期間: DBJ法<sup>(\*)</sup>に基づき、32年度までを投融資案件採択期間、以降37年度までの5年間を投融資回収期間と想定

投融資総額: 30年度2,580億円、31年度2,600億円、32年度1,000億円とし、33年度以降5年間に亘り元本を均等回収すると仮定

回収等総額: 過年度案件の投融資決定時想定利回りの加重平均(金額)を各年度の投融資残高(期首期末平均)に乗じて算定

経費総額: DBJ会計省令<sup>(\*)</sup>に基づき、DBJ全体の営業経費率(過去5年平均)を各年度の投融資残高(期首期末平均)に乗じた経費及び法人税等を経費総額に計上

(\*)株式会社日本政策投資銀行法(平成19年法律第85号) / (\*\*)株式会社日本政策投資銀行の会計に関する省令(平成20年財務省令第60号)

## <損益の算出方法等>

(単位: 億円)

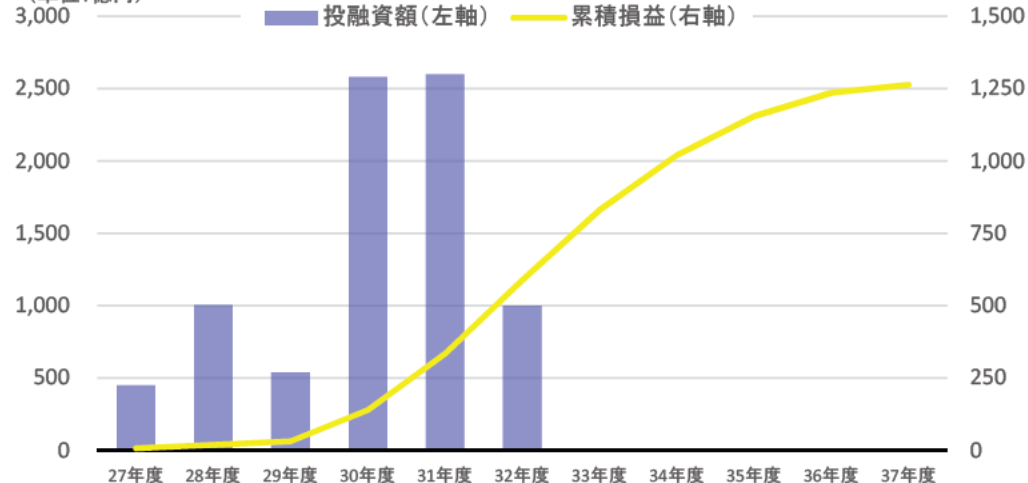
	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	1,989	64	10	23	31
業務期間 終了時点	8,169	10,112	8,169	680	1,263

(参考)

投資倍率	1.2倍
業務期間	11年
IRR	4.9%

## <業務期間中の損益等見通し>

(単位: 億円)



## <ポートフォリオ戦略>

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

特定投資業務は、①我が国企業の競争力強化の推進、②地域経済の自立的発展、③金融機関その他の者による資金供給促進、に資する取組に対してリスクマネーを供給するものである。

今後については、DBJの第4次中期経営計画も踏まえ、産業分野(新技術・新事業、再編、海外展開)やインフラ分野(エネルギー、運輸・交通、都市開発)、地域分野の案件を中心に、通常業務を通じた既存顧客基盤等の活用による、潜在的な投融資機会の獲得等により、着実な投融資残高の拡大を目指す。



### ■ 29年度の予定と実績について

29年度については、923億円の投融資決定を行っており、概ね想定通りの実績となっている(資金実行額は、期ズレや分割実行の案件等があることから、536億円)。経費総額については、主としてDBJ会計省令に基づく経費(DBJ全体の営業経費率(過去5年平均)を各年度の投融資残高(期首期末平均))及び法人税等によるものであり、予定通りの運用を行っているところ。

### ■ 自己評価

上記の通り、投融資については、概ね想定通りの実績となっており、経費総額についても、DBJ会計省令に基づく経費等を計上していることから、経費総額及び経費割合について、問題は無い。  
なお、収益性についても、業務開始時からの累積利益でプラスを確保しており、堅調に利益の蓄積が出来ているものと評価。

### ■ 今後の対応方針

DBJの第4次中期経営計画も踏まえ、通常業務を通じた既存顧客基盤等の活用による、潜在的な投融資機会の獲得等により、着実な投融資残高の拡大を目指す。

# 「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のうち、収益性を除く各項目毎に2点満点とし、取組の効果が限定的と評価される場合は1点とカウント(次頁参照)

(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

## 競争力強化ファンド((株)日本政策投資銀行)

No	KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1	<b>【収益性】</b> 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毎期作成し、累積利益がプラスであることを確認)		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;">           プラス         </div>	A

## 個別案件KPIの総括的状況

累積利益については、プラスで推移しており、着実に回収が進捗しているものと評価。

## ファンド全体のKPI

# 競争力強化ファンド((株)日本政策投資銀行)

KPI	進捗状況(平成30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> 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>1</p>	<p>目標ライン 75%</p> <p>30年9月末 87.5%</p> <p>30年3月末より変化なし</p> <p>(注)1,2の達成率は、それぞれ83.3%,91.6%(平均87.5%)</p> <p>(注)KPIに係る対象事業数は30年9月末時点において12件。以下同。</p>	平均75%以上	A
<p><b>【企業間連携の促進】</b> 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>2</p>	<p>目標ライン 75%</p> <p>30年9月末 91.6%</p> <p>30年3月末より変化なし</p>		
<p><b>【戦略的取組の促進】</b> 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>3</p>	<p>目標ライン 100%</p> <p>30年9月末 100%</p> <p>30年3月末より変化なし</p>	100%	A
<p><b>【呼び水効果】</b> 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>4</p>	<p>目標ライン 100%</p> <p>30年9月末 100%</p> <p>30年3月末より変化なし</p>	100%	A
<p><b>【地域への貢献】</b> 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>5</p>	<p>目標ライン 50%</p> <p>30年9月末 66.7%</p> <p>30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。

(注)個別案件のKPIのうち、収益性を除く各項目毎に2点満点とし、取組の効果が限定的と評価される場合((例)支援対象事業者のみに留まり、産業や地域への波及効果が小さい場合など)は1点とカウント(次頁参照)



## ファンド全体のKPI

## 特定投資業務((株)日本政策投資銀行)

No	KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1	<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)		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">           プラス         </div>	A

## 個別案件KPIの総括的状況

累積利益については、プラスで推移しており、堅調に利益の蓄積が出来ているものと評価。

## ファンド全体のKPI

## 特定投資業務((株)日本政策投資銀行)

No	KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1	<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>30年9月末 75.8% 目標ライン 50% 30年3月末 77.2%</p>	50%以上	A
2	<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>30年9月末 61.4% 目標ライン 50% 30年3月末 61.4%</p>	50%以上	A
3	<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>30年9月末 80.3% 目標ライン 75% 30年3月末 81.6%</p>	75%以上	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66件であり、すべてで目標を達成している。2については、66件中50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、66件中40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26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、66件中53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共同ファンド案件については、評価対象外としている。

## ■平成30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	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24日	【ベトナム】 ホーチミン近郊ウォー ターポイント都市開発 事業	出資:約19億円	西日本鉄道	・ホーチミン近郊における都市開発 事業	—	—
2	8月24日	【米国】 代替ジェット燃料運搬・ 供給事業	出資:約9億円	日本航空 丸紅	・一般廃棄物から代替ジェット燃料 の製造・運搬・供給を行う事業。	—	—
＜既投資案件の追加支援決定＞							
1	8月31日	【米国】 テキサス高速鉄道事業	社債:約101億円		・テキサス州のヒューストンーダラス 間を結ぶ高速鉄道事業の開発	—	—

## <試算の前提条件>

**事業期間**：JOIN法では設置年限は規定されていないため、便宜的に30年で業務終了とし、54年度末残高を55年度に全額回収すると仮定して試算。  
**投融資総額**：平成30年度は今年度投資見込額を現時点の計画ベースで試算。平成31年度以降は、機構の中期経営計画に基づき、年10件の出資を実施と想定(金額・IRR・期間等は支援決定案件の平均値を元に算出)。  
**回収等総額**：回収額等については現状の計画ベースで計算。(金額・IRR・期間等は支援決定案件の平均値を元に算出)  
 ※投資期間(株式保有期間)は26年程度とし、回収額について太宗が配当収益と想定。  
**経費総額**：人件費、調査費及び租税公課(外形標準課税)を経費として計上。

## <損益の算出方法等>

(単位:億円)

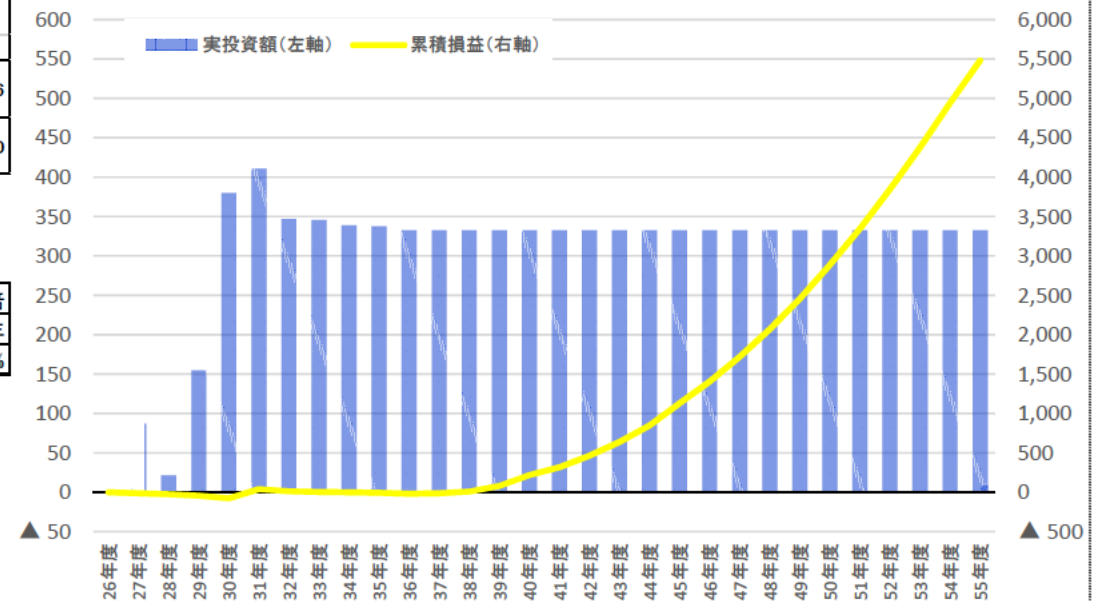
	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	263	1	0	46	▲ 46
業務期間 終了時点	9,075	15,706	9,075	1,151	5,480

(参考)

投資倍率	1.73倍
業務期間	30年
IRR	5.5%

## <業務期間中の損益等見通し>

(単位:億円)



## <ポートフォリオ戦略>

- 現行中期経営計画(2017~2019)期間内における投資収益の計上を目指し、資産の積み上げを図っている。同期間終了時点において、ポートフォリオ全体でリスク分散が可能となる資産規模を視野に入れることを目標としている。

## ■ 29年度の予定と実績について

- 平成29年度の投資実績については、取組案件の増加に伴い、28年度末までの累積実投資の約1.4倍の実投資を実施。(平成28年度末:109億円⇒平成29年度末:263億円)
- 平成29年度から31年度までの中期経営計画では、中期経営計画の期間終了時までには年間10件の支援決定を目指すとしているところ、平成29年度は計6件の支援を決定。(うち1件は支援決定済み案件への追加支援)

## ■ 自己評価

- 早期の収益化を図るべく取り組んできたブラウンフィールド案件や資金回収までの期間が比較的短い都市開発案件について平成29年度中に5件の支援を決定するなど着実な案件積上げを実施。
- また、競争的手法による調達等の経費削減策を並行して実施することで経費割合の低減に配慮。
- しかしながら、機構は未だ財務自律的な会社運営に至る途上段階にあり、引き続き優良な投資資産の積み上げにより、収益の早期確保及び拡大を目指すものとする。

## ■ 今後の対応方針

- 引き続き、中期経営計画で掲げた事業目標の達成を目指すべく、ブラウンフィールド案件も積極的に支援を行い、案件発掘・形成等のビジネスディベロップメント活動を積極化する。
- 加えて、引き続き、監督官庁及び海外案件に専門性を持つ他機関と連携しつつ、収益性の確保が図られるよう、事業が有するリスクを勘案し、案件組成に取り組む。
- また、効率性のみならずアカウントビリティ及びコンプライアンス遵守を維持し、案件モニタリング強化及び案件デューデリジェンス能力の強化のために人材育成・確保等に取り組む。



# (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)

《KPIを測る時期》

機構発足から概ね15年を経過した最初の事業年度末  
(同時期までは、資本金等に対する純資産の割合を計測し、参考情報として記載)

### ○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  
目標：10社/年以上 (出資企業+受注企業)

○海外初進出、新規国・分野進出企業数  
目標：1社/年以上 (出資企業+受注企業)

○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

## 個別案件のKPI(注1)

### ○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

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

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。

(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

## ファンド全体のKPI

## (株)海外交通・都市開発事業支援機構

KPI	進捗状況 (平成30年9月末現在)	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) ※機構発足から概ね15年を経過するまでは、資本金等に対する純資産の割合を計測し、参考情報として記載	<p>参考情報として平成30年3月時点での資本金等に対する純資産の割合を記載。</p>	1.0倍超	N

## 未達成項目の改善策

No	未達成となったKPI	改善策
1	機構全体の長期収益性	機構全体の収益性については、機構発足から概ね15年を経過した最初の事業年度末にKPIを測定することとしており、現状、N評価としているが、資本金等と純資産との割合を計測し、参考情報として記載。

## 個別案件KPIの総括的状況

平成30年年度上期の支援決定案件は3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予定)

## ファンド全体のKPI

## (株)海外交通・都市開発事業支援機構

KPI	進捗状況 (平成30年9月末現在)	成果目標	KPI区分
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	<p>0倍 目標ライン 2.0倍 3.3倍</p>	2.0倍超	A
3 支援案件に参加する日本企業数	<p>0社 3社 5社 目標ライン 10社</p>	10社/年以上	B
4 海外初進出、新規国・分野進出企業数	<p>0社 1社 1社 目標ライン 1社</p>	1社/年以上	A
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)	<p>0点 目標ライン 2.0点 2.8点</p>	平均2.0点以上	A

## 未達成項目の改善策

No	未達成となったKPI	改善策
3	支援案件に参加する日本企業数	平成30年度上期において、支援決定案件に参加する企業数は3社。支援決定案件数を増やすべく、企業からの持込み事業の内容精査を迅速に実施、また、海外ネットワークを通じた新規案件・ブラウン案件を発掘し、本邦企業に繋ぎ合わせ海外事業参入を促進。

## 個別案件KPIの総括的状況

平成30年年度上期の支援決定案件は3件。(うち1件は既存案件への追加支援)。個別案件KPIの達成状況は次のとおり。

- ・民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果:2案件達成
- ・海外市場への参入促進:2案件(3社)達成

## キーパーソンの異動

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

### ○退職者

氏名・役職名 秋山 裕 専務取締役 (平成26年10月20日就任)

### ○就任者

氏名・役職名 稲川 文雄 常務取締役 (平成30年6月28日就任)

#### 【前職】

平成30年 株式会社みずほフィナンシャルグループ グローバル人事業務部付審議役

#### 【人事異動の背景】

取締役の任期は2年となっており、2014年設立当初より2期4年に亘り取締役として従事。この度の任期満了に伴い交代。

## ■平成30年度上期投資案件一覧

(国研)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	6月15日	シンクサイト(株)	1億円	リアルテックファンド	・高速イメージングセルソーターの開発・製造・販売	✓ 大阪大学ベンチャーキャピタル(株)	—
2	6月19日	ひむかAMファーマ(株)	0.3億円	QBキャピタル合同会社、 宮銀ベンチャーキャピタル(株)、 (株)宮崎太陽キャピタル、 アクシル・キャピタル・パートナーズ、 MBLベンチャーキャピタル(株)、 (株)慶應イノベーション・イニシアティブ、 日本ベンチャーキャピタル(株)、 三菱UFJキャピタル(株)	・改良型アドレノメデュリンの新規創薬シーズの研究開発		
＜既投資案件の追加支援決定＞							
1	5月11日	メディカルデータカード(株)	0.7億円	—	・健康・医療情報を一元的に管理するためのインターネット・モバイル・クラウドサービスの企画・開発・提供		



## ■平成30年度上期EXIT案件一覧

(国研)科学技術振興機構

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成27年 11月25日	平成30年 4月27日	ロボティック・バイ オロジー・インス ティテュート(株)	譲渡	全部	・保有するロボティック・バイオロジー・イン スティテュート(株)の全株式について、(株)安 川電機に譲渡	✓ (※)

※案件1の競争的状況の確保については、外部機関による所有株式の鑑定評価を得た上で、譲渡価額及び譲渡先等の妥当性について投資委員会で審議を行い、最終的に理事長決裁にて決定した。

(注)売却等公表日の順に記載。

## <試算の前提条件>

事業期間:事業期間は定められていないが、財源として24年度補正予算政府出資金25億円の投資を予定しており、これまでの実績を踏まえ、26年度から44年度と仮定。

投融資総額:実績に基づき、新規投資については、30年度～32年度各年約2.8億円出資すると仮定。

回収等総額:機構全体の長期収益性目標である投資倍率の加重平均1.0倍と仮定。

経費総額:投資期間をこれまでの実績を踏まえ32年度までとし、その後は管理業務のみを行うと仮定。

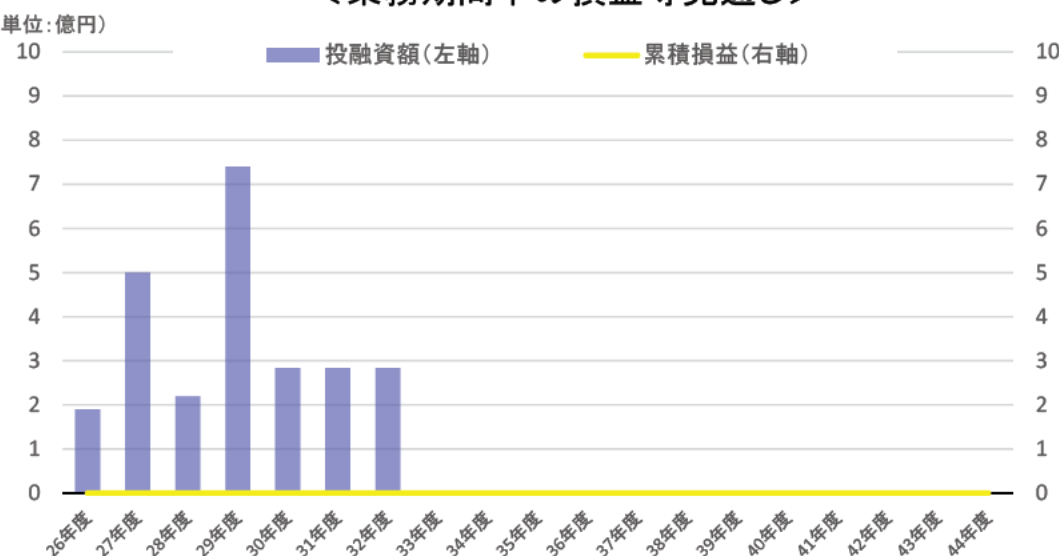
## <損益の算出方法等>

	投融資総額	回収等総額 (a)*1	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)*2	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	17	2	0	2	0
業務期間 終了時点	25	31	25	6	0

\*1:運営経費に充当している交付金を含む。

\*2:29年度末実績をもとに今後の投資期間で見込まれる額と投資期間終了後の運営経費を加算し算出。

## <業務期間中の損益等見通し>



## <ポートフォリオ戦略>

ファンド組成:なし

投資分野:指定なし ※ただし、機構がこれまでに支援してきた研究開発成果の実用化を目指すベンチャー企業に限定。

投資金額:累計額で1社あたり5億円を出資の上限と定めているが、シード、アーリーステージのベンチャー企業への出資のため、1社あたりの出資額は数千万円～1億円程度が主体。

○ポートフォリオを踏まえた投資方針や収益計上の考え方等

- ・機構がこれまでに支援してきた研究開発成果の実用化を目指すベンチャー企業を投資検討対象としており、機構の支援は全国の研究機関における様々な分野の研究開発を対象としているため、地域や事業領域に特定の偏りはない。
- ・投資チームと独立したモニタリング・ポートフォリオマネジメントチームがポートフォリオをチェックし、投資委員会の中で審議を行うことで、過大なリスクテイク等を避けることとしている。

### ■ 29年度の予定と実績について

[投資実績]投資件数および投資額ともに、予定を上回る結果となった。

[損益]投資案件のEXIT等はまだ出ておらず、損益は生じていない。

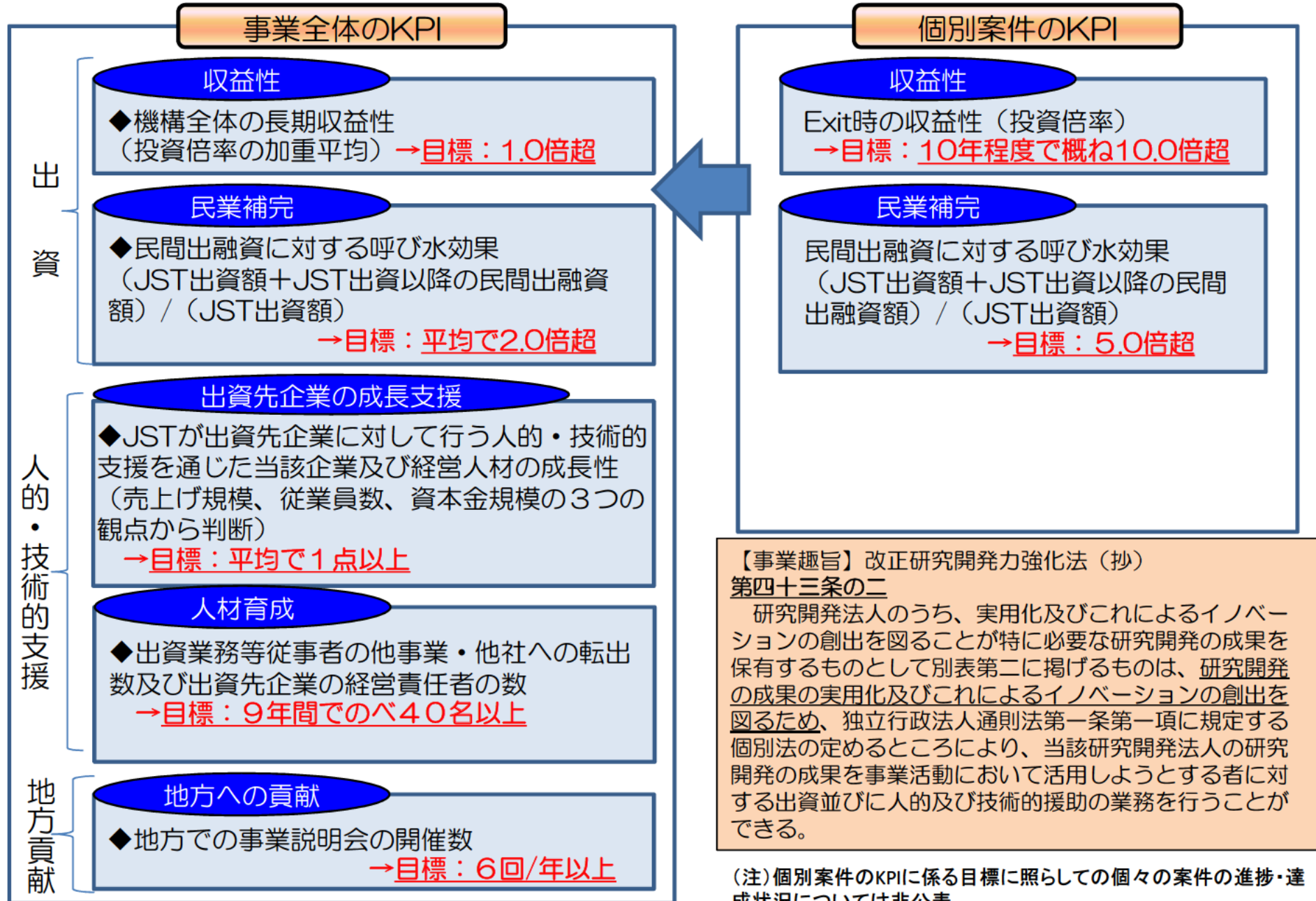
### ■ 自己評価

29年度末時点ではまだ投資案件のEXIT等による損益は生じていないため、EXIT案件が一定数出た段階で評価する。なお、運営経費については機構全体の交付金から捻出しており、機構の中長期計画に沿って着実に効率化している。

### ■ 今後の対応方針

- ・投資先がシード・アーリー段階の技術系ベンチャー企業であることを踏まえた上で、適切なモニタリングやポートフォリオマネジメント等により、投資案件全体の1割以上が投資後10年程度を目処に企業価値を大幅に向上させることで、全体として長期収益性の目標を達成する。
- ・各投資先企業に対して、事業化に向けた助言、顧客候補や資金調達先の紹介、広報活動支援等成長に資するための各種ハンズオン支援を継続実施する。
- ・EXITについては株式公開、M&A、MBO/EBO等、柔軟に対応する。
- ・運営経費については、機構全体として、組織の見直し、調達の合理化、効率的な運営体制の確保等に引き続き取り組むことにより、一般管理費については毎年度平均で前年度比3%以上、業務経費については毎年度平均で前年度比1%以上の効率化を図る。

# 国立研究開発法人科学技術振興機構のKPI



ファンド全体のKPI

(国研)科学技術振興機構

No	KPI	進捗状況(平成30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)	個別事業の回収額が特定しないよう配慮して、一定数の事業が終了した時点で開示することを考えているが、平成30年9月末時点では1件のEXIT実績があり、目標を達成している。	1.0倍超	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)→目標を達成している案件はまだない。

※現時点のEXIT案件に基づく評価である。本KPIは長期収益性であり、事業期間終了時(全投資案件の回収完了時)に達成状況を総合的に判断する必要がある。



## ファンド全体のKPI

## (国研) 科学技術振興機構

No	KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
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)	<p>目標ライン 2.0倍 30年9月末 8.7倍</p>	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) に従い、毎年決算期と投資実行期とを比較して評価	<p>目標ライン 1点 1.3点</p>	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	<p>26年4月(開始) 目標ライン 20名 30年9月末 33名 32年度末 目標:40名</p>	出資事業開始後9年間でのべ40名以上	A
5	地方での事業説明会の開催数	<p>30年4月(開始) 目標ライン 3回 30年9月末 5回 30年度末 6回/年</p>	6回/年以上	A

## 個別案件KPIの総括的状況

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)

(目標:5.0倍超)→ファンド全体としては8.7倍。出資案件22件の内11件が目標を達成。

# 官民ファンドの収益構造(試算)について (株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

## <試算の前提条件>

事業期間: 株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構法に基づく設置期限(20年間(27年度~47年度))

投融資総額: 平成31年度までは現時点の投資見込額。平成32年度から平成39年度までは毎年度140億円程度、平成40年度以降は、事業終了を見越して段階的に減少と仮定。

回収等総額: 投資回収期間を投資後5~8年、IRRを5~10%と仮定して計上。

経費総額: 新規の投資を行う期間を平成42年度までとし、その後は主に支援決定案件のモニタリング業務やバリューアップ業務を行うと仮定。

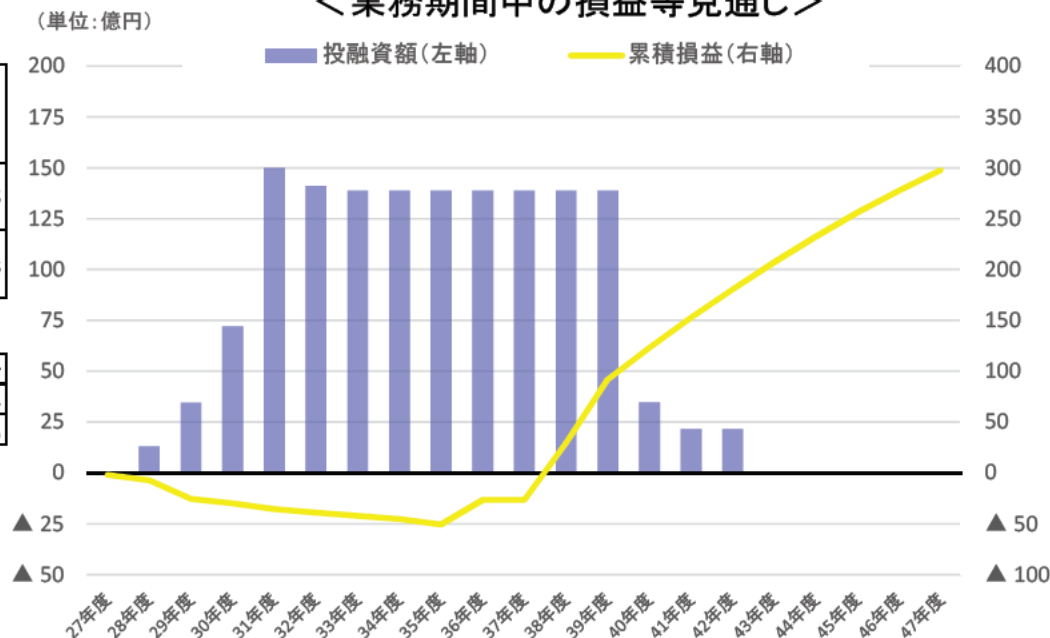
## <損益の算出方法等>

	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	48	1	-	26	▲ 25
業務期間 終了時点	1,460	2,041	1,155	589	298

(参考)

投資倍率	1.4倍
業務期間	20年
IRR	5.2%

## <業務期間中の損益等見通し>



## <ポートフォリオ戦略>

- 投資リスクを適切に分散できるよう、投資対象が特定の地域・通貨・事業(事業分野・企業規模)に過度に偏らないよう努める。
- 官民ファンドとしての意義を踏まえ、リスクが高い案件についても政策的意義の高い案件は積極的に検討する一方で、最終的に国が政府出資等の額を回収できるよう、安定的に収益が見込める案件の発掘・組成についても着実に取り組み、政策目的の達成と収益の確保の両立を図る。

## ■ 29年度の予定と実績について

- 平成29年度は新たに約65億円の支援決定を行うとともに、これまでに支援決定を行った案件も含めて約35億円の実投資を行った。

## ■ 自己評価

- 平成29年度は投資実績の積上げ等により経費割合を低減した。機構は設立当初より経費の効率化に取り組んでおり、引き続きコスト意識を持った経営に努めることで経費割合の低減を図る。
- 一方で、機構は設立から3年目であり、十分な投資案件や資産規模を保有するには至っていないことから、投資実績の着実な積上げが必要であり、投資案件の拡大が機構の最重要の課題となっている。
- このため、機構は案件の発掘・組成を積極的に進めており、投資実行に向けて複数の案件のデューディリジェンスに着手するなど、投資検討を加速させている。

## ■ 今後の対応方針

- 平成30年度以降も投資実績の積上げ及び経費の節減を進める。また、投資効果を最大化するため、専門人材の採用・育成、投資済案件のバリューアップ、モニタリングの徹底によるリスク管理態勢の強化等に努める。
- また、主務省や在外公館のほかに、ICTに係る専門性やコネクションを有する海外の機関等との連携を進め、投資実績の着実な積上げを図る。加えて、我が国の民間企業等との更なるリレーション強化に努めつつ、これまでに機構が蓄積したICT投資の専門的なノウハウや機構が海外において発掘した投資需要情報をもとに案件形成を図ることなどにより、海外のICTインフラ整備の需要を積極的に取り込み、投資案件の拡大を図る。

(参考) 世界全体のICT市場の規模は1兆9,000億ドル超(2015年)、2020年まで年平均7.0%成長(出典:IHS Technology)

- 機構全体のポートフォリオにおいて、政策的意義が高いものの一定のリスクがある案件と安定的に収益が見込める可能性がある案件とのバランスを意識し、政策目的の達成と収益性の確保の両立を図る。また、最終的に国が政府出資を上回る額を回収できるよう、今後の事業運営等に関する計画について検討を進める。

# (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(総投資額と経費の合計に対する総収入<sup>(注2)</sup>の比率)

《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  
(同時期までは、資本金等に対する純資産の割合を計測し、参考情報として記載)

### 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

機構からの投資額に対する機構及び日本企業からの総投資額の比率

### 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)

### 波及効果

KPI: 1件/年以上

日本企業への波及効果が認められる支援案件の件数

【基準】次の項目のうちいずれかを満たすこと。

- ・ 支援案件により整備されたインフラを活用し、日本企業によるICTサービス又は放送コンテンツが提供されるものであるか。
- ・ 支援案件にベンチャー企業又は地方企業が参画しているか。
- ・ 支援案件を契機として追加的に我が国企業の海外展開が行われるものであるか。

### 人材育成

KPI: 2名/年以上

機構からの派遣により投資先企業において経営等に従事する者や機構において投資業務等に携わり他事業者へ転出した者

## 個別案件のKPI<sup>(注1)</sup>

### 長期の投資収益率

KPI: 1.0倍超

個別案件の長期収益性(総投資額と経費の合計に対する総収入<sup>(注2)</sup>の比率)

《参考: KPIを測る時期》 EXITした事業年度末

### 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

機構からの投資額に対する機構及び日本企業からの総投資額の比率

### 政策的意義

KPI: ①~③のいずれか一つを満たすこと

#### ① 海外市場への参入促進

【基準】支援案件に参加する日本企業数(出資企業+受注関連企業)が2社以上

#### ② 波及効果

【基準】次の項目のうちいずれかを満たすこと

- ・ 支援案件により整備されたインフラを活用し、日本企業によるICTサービス又は放送コンテンツが提供されるものであるか。
- ・ 支援案件にベンチャー企業又は地方企業が参画しているか。
- ・ 支援案件を契機として追加的に我が国企業の海外展開が行われるものであるか。

#### ③ 人材育成

【基準】投資先企業への派遣者が1名以上

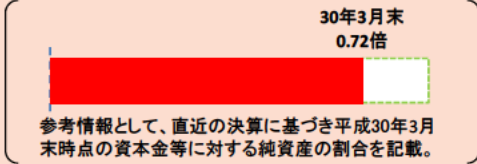
(注1) 個別案件のKPIに係る目標に照らした個々の案件の進捗・達成状況については非公表。

(注2) 「総収入」は、配当金、EXITによる売却額、貸付元本及び利息等の合計額とする。



## ファンド全体のKPI

## (株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

No	KPI	進捗状況(平成30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(総投資額と経費の合計に対する総収入の比率) <small>※機構発足から10年を経過するまでは、資本金等に対する純資産の割合を計測し、参考情報として記載。</small>	 <p>30年3月末 0.72倍</p> <p>参考情報として、直近の決算に基づき平成30年3月末時点の資本金等に対する純資産の割合を記載。</p>	1.0倍超	N

## 未達成項目の改善策

No	未達成となったKPI	改善策
1	<b>長期の投資収益率</b> 機構全体の長期収益性(総投資額と経費の合計に対する総収入の比率) <small>※機構発足から10年を経過するまでは、資本金等に対する純資産の割合を計測し、参考情報として記載。</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資案件を着実に積み上げて収益を確保するとともに、運営経費の削減に引き続き取り組む。</li> <li>収益向上に繋がるよう、投資実施済の案件のバリューアップに引き続き取り組む。</li> </ul>

## 個別案件KPIの総括的状況

平成30年9月末時点での支援案件は3件。個別案件KPIの達成状況は次のとおり。

- 長期の投資収益率:(いずれの事業も初期段階にあって収益性を判断する状況にないが、現時点ではおおむね事業計画のとおり進展。)



## ファンド全体のKPI

## (株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

No	KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
2	民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果 機構からの投資額に対する機構及び日本企業からの総投資額の比率	<p>30年9月末 2.4倍 目標ライン 2.0倍</p>	2.0倍以上	A
3	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)	<p>30年9月末 平均2.25社/件 目標ライン 平均2社/件</p>	平均2社/件以上	A
4	波及効果 日本企業への波及効果が認められる支援案件の件数	<p>30年9月末 2件/年 目標ライン 平均1件/年</p>	1件/年以上	A
5	人材育成 機構からの派遣により投資先企業において経営等に従事する者や機構において投資業務等に携わり他事業者へ転出した者	<p>30年9月末 8名/年 目標ライン 2名/年</p>	2名/年以上	A

## 個別案件KPIの総括的状況

平成30年9月末時点での支援案件は3件。個別案件KPIの達成状況は次のとおり。

- 民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果: 2件達成
- 政策的意義: 3件達成

## キーパーソンの異動

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

### ○退職者

・細井 浩之 常務取締役 (平成29年6月21日就任)

### ○就任者

・大道 英城 常務取締役 (平成30年6月27日就任)

#### 【前職】

エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社 第一営業本部長

・太田 直樹 社外取締役 (平成30年6月27日就任)

#### 【現職】

株式会社New Stories 代表／事業共創プロデューサー

### 【人事異動の背景】

海外通信・放送・郵便事業委員会の運営及び意思決定の客観性や中立性を高めるため、同委員会の委員長を社内取締役から社外取締役に交代することとし、同委員長候補として社外取締役に新たに選任。

## ■平成30年度上期EXIT案件一覧

## 地域低炭素投資促進ファンド事業

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成27年 12月14日	平成30年 6月29日	静岡県掛川市陸 上風力発電	SPCによ る買取	全部	・保有する掛川風力開発株式会社（SPC） の全株式について、同社に譲渡	✓

(注1)売却等公表日の順に記載。

(注2)記載の案件は、事業計画の変更による自社株買いであり、当該者以外に譲渡する場合、事業継続が著しく困難になる可能性があることから、適切な価格にて譲渡を行った。

## <試算の前提条件>

事業期間:平成32年度まで新規の出資決定を行うと仮定し、各年度基金の期間は原則として設置後10年を超えない範囲とされているため、平成25年度から41年度までを事業期間と想定している。

投融資総額:平成30~32年度は平成30年度の予算規模と同額の約43億円を毎年出資決定すると仮定し、平成36年度までに全ての出資実行が完了すると仮定。なお、本事業では、まず出資の総額を決定した上で、事業者から事業の進捗に応じてキャピタル・コールを受け、その都度出資実行を行っており、出資決定から出資完了まで複数年度にわたることが多い。

回収等総額:平成30~32年度は投資回収期間を平均8年程度、投資倍率1.2倍と仮定して計上。

経費総額:新規出資事業は平成32年度までとし、その後はモニタリングのみ行うと仮定して試算。

## <損益の算出方法等>

(単位:億円)

	投融資総額	回収等総額 (a)	うち投融資元 本総回収額 (b)	経費総額 (c)	最終損益 (a-b-c)
29年度末 時点(累計)	45	6	4	13	▲ 11
業務期間 終了時点	230	287	230	51	7

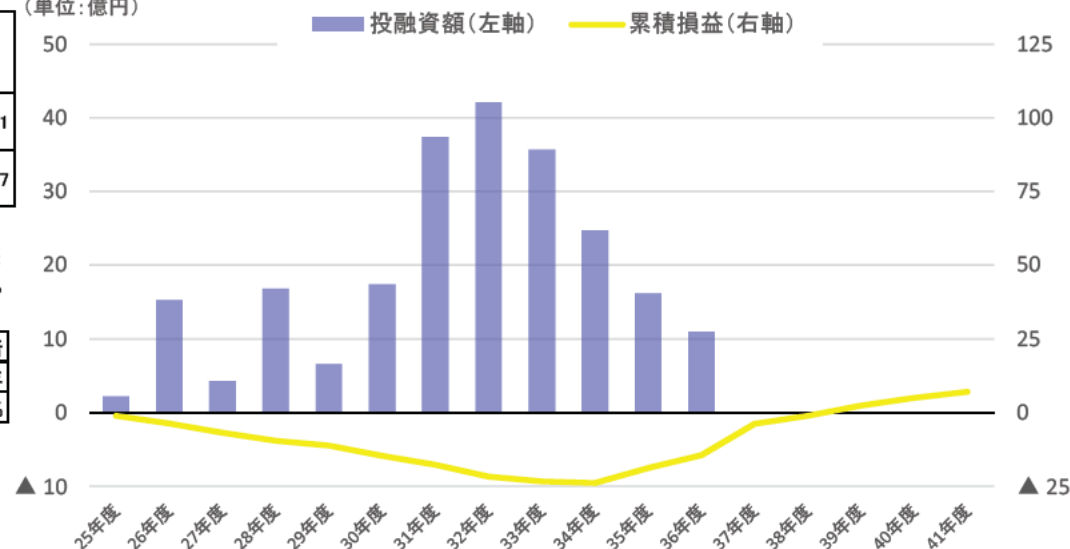
※本事業は国から補助金の交付を受けて実施しており、当機構が適用する公益会計基準に基づく正味財産増減計算書においては損失として計上していない。

(参考)

投資倍率	1.2倍
業務期間	17年
IRR	4.0%

## <業務期間中の損益等見通し>

(単位:億円)



## <ポートフォリオ戦略>

- 電源種別(風力、バイオマス、中小水力等)によるポートフォリオ・マネージメントを適切に行うことにより、ファンド全体のリスクの分散と収益性の向上を目指す。
- バイオマス、中小水力案件は、金額的に小型の案件が多くなっているため案件数の増加を図る一方、風力については大型の案件にも取組み、投資規模の積上げを図る。
- 劣後債の追加等、資金供給手段の多様化により、案件の性質に応じた適切なリスク・テイクとそれに見合ったリターンの確保を図る。

### ■ 29年度の予定と実績について

- 投融資総額については、28年度から増加している。ただし、地域低炭素化事業は、地域の関係者との調整に時間を要する等予定通りに進捗せずキャピタルコールのタイミングが後ろ倒しになることから、増加分は低調であった。

### ■ 自己評価

- 投資実績については、事業者の資金計画を定期的に確認する等のモニタリングの厳格化を通じた案件の進捗管理を徹底しモニタリング体制の強化やPDCAサイクルによる管理を実施している。
- 運営経費については、業務フロー・モニタリング体制の改善等を図り、業務を効率化するなど経費節減に努めている。

### ■ 今後の対応方針

- 案件発掘の強化により新規決定件数の増加を図るほか、ポートフォリオ方針を踏まえ、風力発電等の大型案件や非FIT等のバランスの良い案件構築に取り組む。
- 出資決定済み案件については、適切なデューデリジェンス及び厳格なモニタリングを通じて適切に管理し早期の出資実行及び確実な出資回収を実現する。
- 業務フロー・モニタリング体制の改善等による業務の効率化を引き続き図る。



# 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)(注)
- ・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)

政策性

### 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

(注) 地域貢献等効果の採点項目・基準(主なもの)

- ① 全出資額(本ファンドを除く)に占める地域からの出資金額の割合(配点10点)
  - ② 全融資額に占める地域金融機関の融資額の割合(配点10点)
  - ③ 総工事費に占める地域事業者への支払金額の割合(配点10点)
  - ④ 創出雇用者の有無(配点10点)
- その他項目とあわせて合計10項目、合計100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。

ファンド全体のKPI

地域低炭素投資促進ファンド事業

No	KPI	進捗状況(平成30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	<p>進捗状況(平成30年9月末時点)</p> <p>0倍</p> <p>目標ライン 1.0倍</p> <p>30年9月末 1.002倍</p>	1.0倍超	A

個別案件KPIの総括的状況

複数のEXIT案件が生じたため、いずれも収益性のKPIを算出した結果、目標を達成している。

## ファンド全体のKPI

KPI	進捗状況(平成30年9月末時点)	成果目標	KPI区分
2 <b>CO2削減効果</b> 出資額当たりの年間CO <sub>2</sub> 削減量	<p>0t/年      目標ライン 2,000t/年      30年9月末 6,179 t-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CO <sub>2</sub> 削減量(見込)に対する達成度	<p>0%      目標ライン 80%      30年9月末 101.2%</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      30年9月末 平均点67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>30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>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      30年9月末 10.5倍</p>	3.0倍以上	A

## 未達成項目の改善策

No	未達成となったKPI	改善策
5	<b>地域活性化効果</b> 出資案件の地域ブロックカバー	未出資地域ブロックである近畿及び四国地域において案件ソーシング及びプロジェクトの具体化に向けて努力中である。

## 個別案件KPIの総括的状況

政策的な観点から、3つのKPIを設定している。各KPIの総括的な進捗・達成状況は次の通り。①CO<sub>2</sub>削減効果: 目標80%に対し、平均値は96.0%。②地域活性化効果: 目標60点に対し、平均値は67点。③民間資金の呼び水効果: 目標3.0倍に対し、平均値は11.6倍。