

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 4 回）

平成 27 年 12 月 2 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、同年 11 月 14 日に平成 26 年度上期の活動を対象として第 2 回検証報告、平成 27 年 7 月 16 日に平成 26 年度下期の活動を対象として第 3 回検証報告が行われた。

第 4 回検証報告となる本報告は、官民ファンドの平成 27 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、ガイドラインに基づき、各官民ファンドにおける人材育成・地域活性化の取組状況について検証を行った。また、官民ファンド相互間の連携について、①シーズ・ベンチャー支援、②地域活性化支援の 2 つの政策課題ごとに設けた「官民ファンド連携チーム会合」における①案件等の情報交換、②ベストプラクティス事例や投資手法等の共有、③連携の具体化等の取組状況について検証を行った。さらに、ガイドラインに基づき、各官民ファンドにおける、投資先企業に対するハンズオンをはじめとする経営支援について検証を行った。これらの検証に加えて、引き続き、これまでの検証報告における指摘事項に対する官民ファンド側の対応状況や、官民ファンドごとに設定されている KPI の平成 27 年 9 月末時点における進捗・達成状況並びに KPI の見直し及び新たな KPI の設定の必要性についても検証を行った。

なお、環境省所管の地域低炭素投資促進ファンド事業については、検証対象に加えることが適当と考えられるので、ガイドラインの改正等所要の対応を行うこととする。

（注）第 4 回検証報告において検証の対象とした官民ファンド

（株）産業革新機構、（独）中小企業基盤整備機構、（株）地域経済活性化支援機構、（株）農林漁業成長産業化支援機構、（株）民間資金等活用事業推進機構、官民イノベーションプログラム、（株）海外需要開拓支援機構、耐震・環境不動産形成促進事業、（株）日本政策投資銀行における競争力強化ファンド及び特定投資業務、（株）海外交通・都市開発事業支援機構、国立研究開発法人科学技術振興機構、（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構。なお、地域低炭素投資促進ファンド事業については、ガイドラインにおいて検証対象とされていないが、今回、先行的に可能な範囲で検証を行った。各官民ファンドの概要については、別紙 1 参照。

I 官民ファンドの活用状況

平成 27 年 9 月末現在で、官民ファンドへの政府からの投融資等の額は約 6,424 億円（平成 26 年度末約 6,306 億円、以下（ ）内は平成 26 年度末の計数）であり、民間からの出資額は約 543 億円（約 519 億円）である。また、平成 27 年度においては 3 兆 2,164 億円（3 兆 2,615 億円）の政府保証が付されている。官民ファンドがこれまでに支援決定した出資案件は 508 件（433 件）、支援決定額約 1 兆 4,399 億円（約 1 兆 3,345 億円）、実投融資額は約 1 兆 291 億円（約 9,678 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 1 兆 7,754 億円（約 1 兆 6,347 億円）である。

官民ファンドごとの概況は以下のとおり。

○株式会社産業革新機構

平成 27 年度上期における支援決定件数は 6 件（この他に、既存決定案件の追加分 2 件）、支援決定額は 95 億円（うち、既存決定案件の追加分 15 億円）、実投融資額は 84 億円であり、平成 21 年 7 月 17 日の設立以来の累計では、支援決定件数は 91 件、支援決定額は 8,089 億円、実投融資額は 6,307 億円となっている。

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

○独立行政法人中小企業基盤整備機構

平成 27 年度上期における支援決定件数（ファンド組成件数）は 10 件（この他に、既存決定案件の追加分 2 件）、支援決定額は 203 億円（うち、既存決定案件の追加分 14 億円）、実投資額は 127 億円（平成 27 年度上期以前の支援決定案件を含む）であり、平成 10 年度 of ファンドに対する出資制度創設以来の累計では、支援決定件数は 224 件、支援決定額は 3,158 億円、実投資額は 1,987 億円となっている。

今後の取組方針としては、平成 26 年度～平成 30 年度の「第 3 期中期計画」中に 50 ファンドを組成するとの KPI の達成に向け、平成 27 年度中において更なる組成に取り組むとともに、出資先ファンド（GP）による中小企業への支援が進むよう、GP に対するモニタリングを強化していくこととしている。

○株式会社地域経済活性化支援機構

平成 27 年度上期における再生支援決定件数は 9 件、再生支援決定額は 8 億円（買取 8 億円）、実投融資額は 6 億円（買取 6 億円）、特定支援件数は 9 件、特定支援決定額は 19 億円（買取 19 億円）、実投融資額は 0.2 億円（買取 0.2 億円）であり、事業再生・地域活性化ファンドの設立は 5 件（GP・LP 出資（この他に既存設立案件の追加分 2 件、既存ファンドへの LP 新規加入 1 件））、支援決定額は 190 億円（GP 出資：1 億円、LP 出資：189 億円（うち、既存設立案件の追加分 15 億円））、実投融資額は 14 億円（GP 出資：1 億円、LP 出資：13 億円）、地域金融機関等向けに特定専門家派遣は 19 件となっている。また、平成 25 年 3 月 18 日に企業再生支援機構を地域経済活性化支援機構に改組して以降の累計では、再生支援決定件数は 37 件、再生支援決定額は 306 億円（出資 16 億円、融資 14 億円、買取債権元本 276 億円）、実投融資額は 133 億円（出資 16 億円、融資 8 億円、買取債権元本

109 億円)、特定支援件数は 12 件、特定支援決定額は 19 億円(買取債権元本 19 億円)、実投融資額は 0.2 億円(買取債権元本 0.2 億円)、事業再生・地域活性化ファンドの設立は 27 件(GP のみ 13 件、GP・LP11 件、LP のみ 3 件)、支援決定額は 301 億円(GP 出資:10 億円、LP 出資:291 億円)、実投融資額は 21 億円(GP 出資:3 億円、LP 出資:18 億円)、地域金融機関等向けの特定専門家派遣は 63 件となっている。

今後の取組方針としては、まち・ひと・しごと創生総合戦略(平成 26 年 12 月 27 日閣議決定)等において掲げられた施策を実施するため、改正株式会社地域経済活性化支援機構法(平成 26 年 10 月 14 日施行)により付与された新たな機能も最大限に活用し、地域における事業再生支援や、地域経済の活性化に資する事業活動支援に積極的に取り組むこととしている。

○株式会社農林漁業成長産業化支援機構

平成 27 年度上期における機構からサブファンドへの支援決定件数は 1 件、機構出資決定額は 1 億円、実投資額は 6 億円であり、サブファンドから 6 次産業化事業体への出資決定件数は 17 件、機構出資決定額は 5 億円、実投融資額は 5 億円となっている。また、平成 25 年 1 月 23 日の機構設立以来の累計では、サブファンドへの支援決定件数は 53 件、機構出資決定額は 375 億円、実投資額は 22 億円となっており、サブファンドから 6 次産業化事業体への出資決定件数は 71 件、機構出資決定額 22 億円、実投融資額は 18 億円となっている。

今後の取組方針としては、案件組成の実績がないサブファンドの可能な限り早期の解消を図るとともに、案件組成実績が 1 件に留まっているサブファンドに対し、複数の案件組成が達成されるよう、機構からの重点的な指導・助言を行なっていく。また、地方農政局等との連携により、サブファンドにおける出資決定件数の着実な増加を図っていくことに加え、機構自らが事業体に出資を行う直接投資にも取り組んでいくこととしている。

○株式会社民間資金等活用事業推進機構

平成 27 年度上期における支援決定件数は 5 件であり、平成 25 年 10 月 7 日の設立以来の累計では、支援決定件数は 9 件、支援決定額は 4 億円、実投融資額は 0.064 億円となっている。

今後の取組方針としては、平成 27 年度下期に事業者選定が行われる空港、矯正施設及び研修施設等複数の案件について組成を検討中であり、支援決定する方向で調整を進めている。また、地方公共団体等に対する普及・啓発、民間事業者等に対する資金供給等により、独立採算型等の PFI 事業を推進する。

○官民イノベーションプログラム(東京大学、東北大学、京都大学、大阪大学)

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

加えて、大阪大学に関しては、同年 7 月 31 日に 1 号投資事業有限責任組合、東北大学に関しては、同年 8 月 31 日に 1 号投資事業有限責任組合を組成し、平成 27 年度上期におけるファンド設立は 2 件、支援決定額は 170 億円、実投融資額は 170 億円であり、ファンドから事業者への支援決定件数は 1 件、支援決定額は 3 億円、実投融資額は 3 億円となっている。

東京大学については、平成27年10月1日に株式会社を設立するための事業計画の申請がなされ、同年11月4日に、文部科学省及び経済産業省において、事業計画の認定がなされた。

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

○株式会社海外需要開拓支援機構

平成27年度上期における支援決定件数は1件、支援決定額は3億円、実投融資額は64億円であり、平成25年11月8日の設立以来の累計では支援決定件数は12件、支援決定額は318億円、実投融資額は279億円となっている。

今後の取組方針としては、これまで締結した業務提携等を活用し、地方創生に資する支援案件を含め、幅広い分野で支援案件を発掘していくこととしている。

○耐震・環境不動産形成促進事業（一般社団法人環境不動産普及促進機構）

平成27年度上期における支援決定件数は1件、支援決定額は5億円、実投資額は21億円（平成27年度上期以前の支援決定案件を含む）であり、平成25年3月29日の基金設置以来の累計では、支援決定件数は6件、支援決定額は83億円、実投資額は61億円となっている。現在、今後の支援決定に向けファンド・マネージャーとの協議を緊密に行っている。

今後の取組方針としては、ファンド・マネージャーからの情報収集、パートナー協定を締結した183の地域金融機関等との情報交換、ホテル・旅館業、不動産業等の関係事業者・団体、地方公共団体や地方事業者等への事業紹介・意見交換等を積極的に行い、耐震・環境性能を有する良質な不動産の形成を促進することとしている。

○競争力強化ファンド及び特定投資業務（株式会社日本政策投資銀行）

競争力強化ファンドについては、平成27年度上期における投融資決定件数は2件、投融資決定額は77億円、実投融資額は62億円であり、平成25年3月12日のファンド創設以来の累計では、投融資決定件数は12件、投融資決定額は1,290億円、実投融資額は1,248億円となっている。

なお、本ファンドは、「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律」（平成27年5月20日施行）により措置された日本政策投資銀行による「特定投資業務」が同年6月29日に開始されたことに伴い、今後は、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ることとしている。

特定投資業務については、上記のとおり「株式会社日本政策投資銀行法の一部を改正する法律」（平成27年5月20日施行）により、我が国の企業競争力強化や地域活性化の観点から、そのための成長マネー（資本性資金・メザニン等）の担い手・市場が我が国ではまだ未成熟であるとの問題意識の下、日本政策投資銀行による成長マネーの供給を時限的・集中的に強化する新たな投資の仕組みとして創設され、同年6月29日に業務を開始した。平成27年度上期における投融資決定件数は4件、投融資決定額は240億円、実投融資額は39億円となっている（創設以来の累計も同様）。

○株式会社海外交通・都市開発事業支援機構

平成27年度上期における支援決定はないが、平成26年10月20日の設立以降、80件の出資相談があった。分野別には、鉄道の16件をはじめとして、港湾、都市開発など各分野から満遍なく相

談がある。また、地域別には、ASEAN の 45 件をはじめとして、中東・アフリカなど広い範囲の案件について相談がある。現在、案件毎にチームを設けて、案件の検討を慎重かつ精力的に進めており、5 件の案件について、海外交通・都市開発事業委員会の議論を経て審査プロセスに移行済みである。なお、平成 27 年 10 月 27 日に第 1 号案件を、同年 11 月 21 日に第 2 号案件を支援決定した。

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

○国立研究開発法人科学技術振興機構

平成 27 年度上期における支援決定件数は 1 件、支援決定額は 1 億円、実投資額は 1 億円であり、平成 26 年 4 月 1 日の事業開始以来の累計では、支援決定件数は 3 件、支援決定額は 3 億円、実投資額は 3 億円となっている。

今後の取組方針としては、地方での積極的な広報活動にも努め、出資決定件数の着実な増加を図っていくこととしている。

○株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構

平成 27 年 11 月 25 日に設立され、現在、できる限り早期の支援決定を目指し、案件の発掘・精査に取り組んでいる状況である。

○地域低炭素投資促進事業（一般社団法人グリーンファイナンス推進機構）

平成 27 年度上期における支援決定はない。平成 25 年 6 月の事業開始以来の累計では、支援決定件数は 16 件、支援決定額は 43 億円、実投資額は 18 億円となっている。

今後の取組方針としては、平成 27 年 9 月末現在で、複数の出資候補案件が出資委員会に付議されたところであり、平成 27 年度下期のできる限り早いタイミングでの支援決定を目指している。

なお、平成 27 年度上期における各官民ファンドの具体的な投資案件は、別紙 2 のとおりである。

Ⅱ 人材育成・地域活性化

ガイドラインにおいて「法令上等の政策目的に沿ってベンチャー企業支援や地域経済を支える地元企業（地域での起業を含む）支援等のために必要十分な資金供給等がなされているか。また、そのために必要な組織構成（投資態勢、窓口体制、人材育成機能等）となっているか。」と定められている。

以上を踏まえ、各官民ファンドにおける①人材育成・地方への供給、②人材育成・地域活性化の KPI、③民間人材の採用・離退職の状況、④地方への説明・支援体制の取組状況について、別紙 3 のとおり、それらの取組状況を検証した。

Ⅲ 官民ファンド相互間の連携

第 3 回検証報告において「政策課題ごとに官民ファンド連携チーム会合を設けることとし、①守秘義務に留意した案件等の情報交換、②ベストプラクティス事例や投資手法等の共有、③連携の具体化等に取り組むこととする。」とされた。これを踏まえ、①シーズ・ベンチャー支援、②地域活性化支援の 2 つの政策課題ごとに設けた「官民ファンド連携チーム会合」における、上記 3 事項の

取組状況について、検証を行った。

また、第4回幹事会において有識者から指摘のあった、①官民ファンド間での情報シェア、②「公的資金ショッピング」のようなものの防止、③利用者の観点に立った窓口の設置、④地方への官民ファンドの説明について、「官民ファンド連携チーム会合」における取組状況の検証を行った。

平成27年度下期においても、①案件等の情報交換、②ベストプラクティス事例や投資手法等の共有、③連携の具体化等に引き続き取り組むこととし、その活動状況等について幹事会に報告することとする。

なお、地域低炭素投資促進ファンド事業については、地域活性化支援の「官民ファンド連携チーム会合」のメンバーに加えることが適当と考えられるので、同会合のメンバーに加えることとする。

Ⅳ ハンズオンをはじめとする経営支援

各官民ファンドにおいて、投資先企業の価値を向上させるため、必要に応じて官民ファンドが積極的に投資先企業の経営に関わっていくことが重要である。第3回検証報告においては、投資決定後のモニタリング、ポートフォリオマネージメントについて検証したところであるが、今回の検証においては、各官民ファンドにおけるハンズオンをはじめとする経営支援について、ガイドラインに沿って、別紙4のとおり、その取組状況を整理した。

Ⅴ 第3回検証報告における指摘事項への対応状況

第3回検証報告における指摘事項（共通事項15個、個別事項4個）について、官民ファンドごとに、平成27年度上期における対応状況を検証したところ、その結果は別紙5のとおりである。

一部の指摘事項については、更なる検討が必要と認められるものもあるが、これらについては、各官民ファンドにおいて、平成27年度下期に対応を図ることとしている。指摘事項に対する対応状況については、今後も引き続きフォローアップしていくこととする。

Ⅵ KPIの進捗・達成状況

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

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

上記区分に従い、平成27年9月末時点における各官民ファンドのKPIの進捗・達成状況の評価を行ったところ、全官民ファンド総計89項目のうち進捗状況がA評価とされた項目が53個、B評価とされた項目が13個、N評価とされた項目が23個であった。各官民ファンドにおいては、今回A評価となったKPIについて、引き続き目標を達成すべく着実に取り組むとともに、B評価、N評価となった項目については、平成27年度下期における目標達成に向けて、強力に取り組むこととし

ている。

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

これらの KPI の進捗・達成状況については、次回検証報告において、平成 27 年度下期における実績を基に検証を行う。各官民ファンドにおける KPI の進捗・達成状況は以下のとおりである。また、その詳細は別紙 6 のとおりである。

○株式会社産業革新機構

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
収益性	機構全体の長期収益性 (マルチプル倍数の加重平均)	1.0倍超	1.7倍	A
インパクト	総案件数に占める客観化された投資 インパクト(グローバルリーダー企業 創出、ゲームルールの変革等)が達 成されている件数の比率	66%以上	80%	A
エコシステム	他の公的研究機関やベンチャー支援 団体等との連携数	機構全体:平成30年度末までに10件以上 (平成27年9月末時点で8件以上) 健康医療分野:平成30年度末までに5件以上 (平成27年9月末時点で4件以上)	8件 健康医療分野:4件	A
ベンチャー支援	機構全体に占めるベンチャー等投資 比率	66%以上	75.8%	A
民業補完	民間からの協調出資がなされた件数 の比率	機構全体:95%以上 (健康医療分野:100%)	98.9% (健康医療分野:100%)	A

○独立行政法人中小企業基盤整備機構

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
ファンド組成数	第3期中期計画期間(平成26年度～ 30年度)における組成ファンド数	50ファンド以上 (年平均10ファンド以上)	21ファンド	A
地域への貢献及び ファンドマネージャー 育成	第3期中期計画期間における地域密 着ファンドの組成数	6ファンド以上 (年平均1.2ファンド以上)	4ファンド	A
	第3期中期計画期間における新規の ファンド運営者への出資ファンド数	25ファンド以上 (年平均5ファンド以上)	14ファンド	A
事業実施効果とし てのアウトプット指 標	国内新興市場IPO数に占める中小機 構出資ファンド投資先の割合	15%以上	18%	A
	出資2年経過後の出資先中小企業 の売上成長率	中小企業実態基本調査の売 上伸び率以上	27年度の評価は、出資2年 経過後の売上伸び率が集計 される31年度で評価可能と なる。	N
	出資2年経過後の出資先中小企業 の雇用成長率	中小企業実態基本調査の従 業員伸び率以上	27年度の評価は、出資2年 経過後の従業員伸び率が集 計される31年度で評価可能 となる。	N

事業の適正性、透明性及び効率性確保のための機構の内部規定	投資事業有責法に基づく決算監査において、「投資事業有限責任組合における会計処理及び監査上の取扱い」を適用して時価評価及び公認会計士監査を行う出資先ファンド数の割合	100%	100%	A
	出資先ファンドの投資委員会へのオブザーバ出席又はその内容の報告受領の割合	100%	100%	A
	ファンド事業全体での収益性	1.0倍超	0.99倍 (平成26年度実績)	B

○株式会社地域経済活性化支援機構

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
直接の再生支援等を通じた地域への貢献	具体的な検討を行った案件に対する関与度合い	50%以上	60%	A
	先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等	75%以上	77%	A
	ハンズオン支援等による収益改善	90%以上	93%	A
	地域経済への貢献	90%以上	92%	A
	金融機関等との連携	90%以上	89%	B
	特定支援業務(個人保証付債権等の買取)を通じた地域経済活性化への貢献	90%以上	86%	B
地域への知見・ノウハウの移転等を通じた事業再生・地域活性化支援	各都道府県での支援実績の積上げ	平成34年度末までに 75%以上 (測定時点目標: 20%以上)	78%	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200件) (測定時点目標: 25%以上)	57%	A
	地域経済への貢献	75%以上	76%	A
	金融機関等との連携	90%以上	95%	A
ファンドを通じた地域への資金供給(呼び水効果、民業補完の確保)	LP出資に係る呼び水効果(民業補完の確保)として、ファンド出資額に占める民間からの出資額の割合	60%以上	57%	B
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	83%	B
機構全体の収益性確保	出資金を全額回収できる収益を確保	1.0倍超	1.4倍	A

○株式会社農林漁業成長産業化支援機構

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
収益性	機構の株主に対する投資倍率	1.0倍超	-	N
投資先6次産業化事業体の成果	事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体の割合	7割以上	61%	B

新事業の創出	投資先6次産業化事業体において、新規の事業体の割合	7割以上	86%	A
地方創生のための雇用創出	事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行っている投資先6次産業化事業体の割合	7割以上	71%	A
地域における人材育成	各サブファンド又は投資先6次産業化事業体への助言の実施状況	全てのサブファンド又は投資先6次産業化事業体へ毎月1回以上助言	96%	A
	①設立後半年以上経過したサブファンドのうち出資案件1件以上のサブファンドの割合 ②設立後1年以上経過したサブファンドのうち出資案件2件以上のサブファンドの割合	①8割 ②5割	①60% ②31%	B
出資実行による投資誘発効果(民業補完)	サブファンドからの出資額の2倍を上回る事業投資が行われている投資先6次産業化事業体の割合	7割以上	93%	A

○株式会社民間資金等活用事業推進機構

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
機構の資金供給	支援案件の事業規模	平成28年度末までに1.5兆円 (平成27年9月末時点で8,571億円以上)	485億円	B
	支援案件のインフラ分野数	平成28年度末までに5分野 (平成27年9月末時点で2.8分野以上)	6分野	A
	機構の収益率	1.0倍超	—	N
インフラ投資市場の育成	呼び水効果: 民業補完	3.0倍以上	4.8倍	A
	民間インフラファンド組成に向けた取り組み	平成28年度末までに10社 (平成27年9月末時点で5.7社以上)	5社	B
利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の普及	市場関係者へのアドバイス件数	平成28年度末までに延べ500件 (平成27年9月末時点で285件以上)	406件	A
	地域人材の育成・ノウハウ提供	平成28年度末までに延べ200名 (平成27年9月末時点で114名以上)	138名	A
	利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の件数	機構の事業期間(14.5年)に100件 (平成27年9月末時点で13.8件以上)	35件	A

○官民イノベーションプログラム

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
プログラムのパフォーマンス	プログラム全体の累積利益	全体で1.0倍超	—	N
	出資案件について、民間のリスクマネーが投入されているか	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上	現時点では投入されていない	B

国立大学における 技術に関する研究 成果の事業化	大学との間で円滑な情報共有のための体制を構築した上で、積極的に活動しているか。大学において研究成果の事業化に向けた取組（ブレ・インキュベーション）の支援を受けているか	個別案件（3点満点）の 平均点が2.7点以上	－	N
	大学発ベンチャーの活動を促進するために、適切なハンズオン支援がなされているか	個別案件（3点満点）の 平均点が2.4点以上	－	N
	大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。地域への知の還元、社会貢献等がなされているか	個別案件（3点満点）の 平均点が2.0点以上	－	N
国立大学における 教育研究活動の活 性化	事業の実施により、大学の教育研究活動が活性化しているか	個別案件（3点満点）の 平均点が2.0点以上	－	N
イノベーション・エコ システムの構築	大学の周りにイノベーションを創出する環境が構築されているか	個別案件（3点満点）の 平均点が2.0点以上	－	N
	大学の職員や学生がイノベーション活動に参加しているか	個別案件（3点満点）の 平均点が2.4点以上	－	N
地域における経済 活性化への貢献	事業の推進によって、地域全体における経済活性化が図られているか	個別案件（3点満点）の 平均点が2.0点以上	－	N

○株式会社海外需要開拓支援機構

評価項目	KPI	成果目標	実績（27年度上期）	評価
収益性	機構全体の長期収益性	1.0倍超	－	N
波及効果	個別投資案件（EXIT時）の評価合算値	達成指数の合計値 70%以上	－	N
民業補完	民間企業からの協調出資等の事業総額に対する割合	10年後目処に50%超	68%	A

○耐震・環境不動産形成促進事業

評価項目	KPI	成果目標	実績（27年度上期）	評価
収益性	投入した国費に対する回収額の比	1.0倍超	－	N
民業補完	喚起された民間投資額	平成33年度末時点で1,000億円 （平成27年9月末時点で350億円以上）	529億円	A
	国費に対する民間投資の割合	平成33年度末時点で 国費対民間投資＝1：3.0	1：6.4	A
地方への貢献及び 人材育成	事業全体における地方物件の割合	平成33年度末時点で 2割以上	実績なし	B
	パートナー協定の締結	各都道府県において少なくとも1つ 以上の地域金融機関等とパート ナー協定を締結しているか	全都道府県において締結	A
	地域相談窓口の開設	10以上のブロックにおいて開設	10ブロック（13か所）	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	12か所	A
	本事業の普及活動、事例紹介等を行う セミナー等を三大都市圏以外で実施	5か所以上で実施	8か所	A
	三大都市圏以外の地域からの問い合わせへの対応及び情報提供を実施	50件以上実施	67件	A
	選定したファンド・マネージャーを三大都市圏以外の地域の事業者やパートナー協定締結金融機関等へ紹介	2件以上実施	3件	A

○競争力強化ファンド

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
技術等有効活用の促進	企業内やバリューチェーン内に埋もれている技術や事業が、新たな事業展開に向けて有効活用されている案件等の割合	平均75%以上	平均88%	A
企業間連携の促進	バリューチェーンの川上・川下企業や異業種企業における企業間連携がなされている案件等の割合			
戦略的取組の促進	企業の成長戦略に位置付けられた戦略的取組として適切に進捗しているもの等の割合	100%	100%	A
呼び水効果	「競争力強化ファンド」のリスクマネー供給と合わせ、民間金融機関、民間事業会社等の資金が、当初予定通り投入された案件等の割合	100%	100%	A
収益性	ファンド全体の累積利益	プラス(positive IRRの確保)	プラス	A
地域への貢献	①地域発の案件か、②地域金融機関との連携が見込まれる又はなされているか、③事業効果の地域還元(新規立地、雇用維持、利便性の向上等)が見込まれる又はなされているか、の要件のうち、1つ以上を充足している案件の割合	50%以上	67%	A

○特定投資業務

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
競争力強化	十分に活用されていない経営資源(技術、ノウハウ、設備等)の有効活用による新事業開拓や異分野連携等の経営の革新を支援し、企業の生産性・収益性の向上への貢献が見込まれる案件等の割合	50%以上	87.5%	A
地域への貢献	地域経済の自立的発展に資するよう、①地域の主体的な取組(地域の事業者や地域金融機関が関与する取組等)、又は②地域経済へ事業効果が波及する取組(新規立地、設備投資、雇用拡大・維持、利便性向上等)に寄与しているか、の要件のうち、1つ以上を充足している案件等の割合	50%以上	75%	A
呼び水効果等	メザニン・ファイナンスやエクイティ等の成長資金に係る市場の創造に資するよう、民間金融機関・事業者・投資家等と協働した成長資金供給を行っている案件等の割合	75%以上	75%	A
収益性	ファンド全体の累積利益	プラス(positive IRRの確保)	プラス	A

○株式会社海外交通・都市開発事業支援機構

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
収益性	機構全体の長期収益性 (総支出に対する総収入の比率)	1.0倍超	－	N
民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果	機構からの出資額に対する機構及び日本企業からの総出資額の比率	2.0倍超	－	N
海外市場への参入促進	支援案件に参加する日本企業数	10社/年以上 (平均2社/件以上)	－	N
	新規海外・地域進出企業数	1社/年以上	－	N
	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	－	N

○国立研究開発法人科学技術振興機構

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
収益性	機構全体の長期収益性 (投資倍率の加重平均)	1.0倍超	－	N
民業補完	民間出融資に対する呼び水効果 (機構出資額＋機構出資以降の民間出融資額)／ (機構出資額)	平均で2.0倍超	11.0倍	A
出資先企業の成長支援	機構が出資先企業に対して行う人的・技術的支援を通じた当該企業及び経営人材の成長性 出資先企業の事業拡大効果を、売上規模、従業員数、資本金規模の3つの指標について、毎年決算期と投資実行期とを比較、点数化(2点満点)	平均で1点以上	－	N
地方への貢献	地方での事業説明会の開催数	6回/年以上	6回	A

○株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
長期の投資収益率	総投資額に対する総収益 (総収益:配当金及びEXITによる売却益の合計額)	1.0倍超	－	－
海外需要の拡大	通信・放送・郵便分野における新規の国・地域への支援対象事業者の進出数	1社以上/年	－	－

○地域低炭素投資促進ファンド事業

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
収益性	機構全体の長期収益性	1.0倍超	－	N
CO ₂ 削減効果	出資額当たりの年間CO ₂ 削減量	2,000t-CO ₂ /年/億円以上	3,494t-CO ₂ /年/億円	A
	出資案件の年間CO ₂ 削減量(見込)に対する達成度	年間CO ₂ 削減量(見込)の80%以上	99.8%	A

地域活性化効果	地域貢献等効果(地域関係者の出融資、創出雇用者等を総合的に評価)	平均60点以上	64点	A
	出資案件の地域ブロックカバー	未出資地域ブロックの出資案件を年間1件以上	0件	B
	地域型サブファンドの組成件数	年間1件以上	0件	B
民間資金の呼び水効果	出資額に対する民間資金の比率	3.0倍以上	9.5倍	A

なお、KPI については、事業の進展等に伴い当初設定した KPI と実状に乖離が生じてきた場合等には、必要に応じて KPI の見直しや新たな KPI の設定を行うことが重要である。こうした観点から、各官民ファンドの KPI について、今回、検証を行った結果、2 個の KPI について見直しを行うとともに、新たに 1 個の KPI を設定することとした。

○見直し又は新設を行ったKPI

名称	KPIの区分	KPI	見直し/新設
株式会社地域経済活性化支援機構	事業全体のKPI	ハンズオン支援等による収益改善に係るKPIについて、現状達成率の実績等を踏まえ、最大限の政策効果を発揮できるよう、目標を75%から90%へ見直し	見直し
	事業全体のKPI	地域経済への貢献に係るKPIについて、現状達成率の実績等を踏まえ、最大限の政策効果を発揮できるよう、目標を75%から90%へ見直し	見直し
	事業全体のKPI	直接の再生支援等を通じた地域への貢献に係るKPIについて、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)を新たに設定	新設

別紙 1 官民ファンドの概要

別紙 2 平成 27 年度上期における投資案件

別紙 3 人材育成・地域活性化

- ・ 人材育成・地方への供給
- ・ 人材育成・地域活性化の KPI
- ・ 民間人材の採用・離退職の状況
- ・ 地方への説明・支援体制

別紙 4 ハンズオンをはじめとする経営支援

別紙 5 ガイドラインに沿った検証（第 3 回検証報告）に
おける指摘事項及びそれらに対する対応状況

別紙 6 各官民ファンドの KPI の概要及び進捗・達成状況

官民ファンドの概要

一覧表	1
①株式会社産業革新機構	2
②独立行政法人中小企業基盤整備機構	3
③株式会社地域経済活性化支援機構	4
④株式会社農林漁業成長産業化支援機構	5
⑤株式会社民間資金等活用事業推進機構	6
⑥官民イノベーションプログラム	7
⑦株式会社海外需要開拓支援機構	8
⑧耐震・環境不動産形成促進事業	9
⑨株式会社日本政策投資銀行における競争力強化ファンド及び特定投資業務	10
⑩株式会社海外交通・都市開発事業支援機構	12
⑪国立研究開発法人科学技術振興機構	13
⑫株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構	14
⑬地域低炭素投資促進ファンド事業	15

官民ファンドの概要（一覧表） 平成27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	出融資額等			支援決定件数	支援決定金額	実投融资額	誘発された民間投融资額(呼び水効果)
						政府	民間	政府保証 (平成27年度予算)				
(株)産業革新機構	経済産業省	平成21年7月17日	平成37年3月31日 (15年)	125名 (うち役員11名)	10名 (うち役員2名)	財投出資:2,860億円	140億円	18,000億円	91件	8,089億円	6,307億円	4,316億円
(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※1により 5年毎に見直し (次回平成31年度)	782名 (うち役員13名)	31名 (うち役員4名)	一般会計出資:157億円	—	—	224件	3,158億円	1,987億円	5,131億円
(株)地域経済活性化支援機構	内閣府 金融庁 総務省 財務省 経済産業省	平成25年3月18日	平成35年3月31日 (10年)	320名 (うち役員15名)	19名 (うち役員2名)	160億円 財投出資:130億円 一般会計出資:30億円	101億円	10,000億円	76件	626億円	154億円	648億円
(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)	47名 (うち役員11名)	11名 (うち役員1名)	財投出資:300億円	18億円	350億円	53件	375億円	25.4億円	375億円
(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)	26名 (うち役員8名)	3名 (うち役員0名)	財投出資:100億円	100億円	3,000億円	9件	3.56億円	0.06億円	0.24億円
官民イノベーションプログラム (東北大学、東京大学、京都大学及び大阪大学)	文部科学省	京大:平成26年12月22日 阪大:平成26年12月22日 東北大:平成27年2月23日	事業開始から15年間 (5年間延長可能)	京大:13名 (うち役員8名) 阪大:12名 (うち役員8名) 東北大:9名 (うち役員6名)	京大:0名 阪大:0名 東北大:0名	一般会計出資:1,000億円 (東大417億円、 京大292億円、 阪大166億円、 東北大125億円)	—	—	2件	170億円	170億円	—
(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)	62名 (うち役員8名)	7名 (うち役員0名)	財投出資:300億円	106億円	310億円	12件	318億円	279億円	680億円
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	8名 (うち役員2名)	—	一般会計補助:350億円	—	—	6件	83億円	61億円	529億円
競争力強化ファンド (株)日本政策投資銀行	財務省	(事業開始日) 平成25年3月12日	事業開始日から 10年程度	— ※2	— ※2	財投貸付:1,000億円	500億円 (株)日本政策投資銀行 の自己資金	—	12件	1,290億円	1,248億円	5,594億円
特定投資業務 (株)日本政策投資銀行	財務省	(事業開始日) 平成27年6月29日	平成38年3月31日 (10年9ヶ月)	— ※2	— ※2	—	650億円 (株)日本政策投資銀行 の自己資金	—	4件	240億円	39億円	86億円
(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	5年毎の見直しを法定	37名 (うち役員8名)	8名 (うち役員0名)	財投出資:60億円	59億円	434億円	—	—	—	—
国立研究開発法人科学技術振興機構	文部科学省	(事業開始日) 平成26年4月1日	中期計画※1により 5年毎に見直し (次回平成29年度)	1,285名 (うち役員7名)	23名 (うち役員1名)	一般会計出資:25億円	—	—	3件	3億円	3億円	30億円
株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構 ※3	総務省	平成27年11月25日	平成48年3月31日 (20年)	20名 (うち役員7名)	2名 (うち役員0名)	財投出資:19億円	19億円	70億円	—	—	—	—
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	25名 (うち役員7名)	—	エネルギー対策特別会計 補助:93億円	—	—	16件	43億円	18億円	365億円
計				2,771名 (うち役員119名)	114名 (うち役員10名)	財投出資:3,769億円 一般会計出資:1,212億円 一般会計補助:350億円 エネルギー対策特別会計 補助:93億円 財投貸付:1,000億円 計6,424億円	543億円 その他1,150億円 (自己資金)	32,164億円	508件	14,399億円	10,291億円	17,754億円

(注)単位未満は四捨五入

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

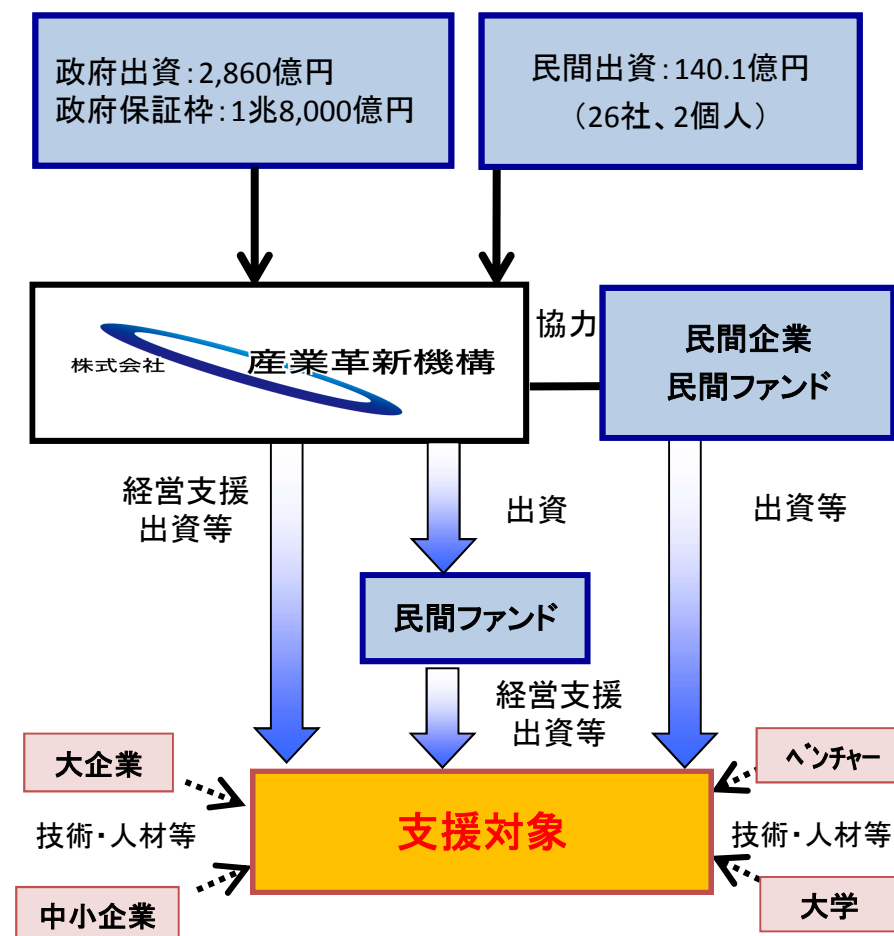
※2 競争力強化ファンド及び特定投資業務は、新たに組織を設立したものではなく、リスクマネー供給のための資金枠であり、専任で業務を行っている者はいない。

※3 (株)海外通信・放送・郵便事業支援機構については、平成27年11月25日設立時点の内容としている。

①(株)産業革新機構の概要

- 産業競争力強化法(※)に基づき、平成21年7月より運営開始。法令に基づき、運営期間は15年間と定められている。
- 総額約2兆円の投資能力を有し、新たな付加価値を創出する革新性を有する事業に対して出資等を行う。
- 支援に際しては、民間企業、民間ファンドと協力を行いつつ、機構の支援が民間投資の呼び水となるように配慮する。
- 支援先には取締役派遣などを通じた経営参加型の支援を実践する。

【イメージ図】



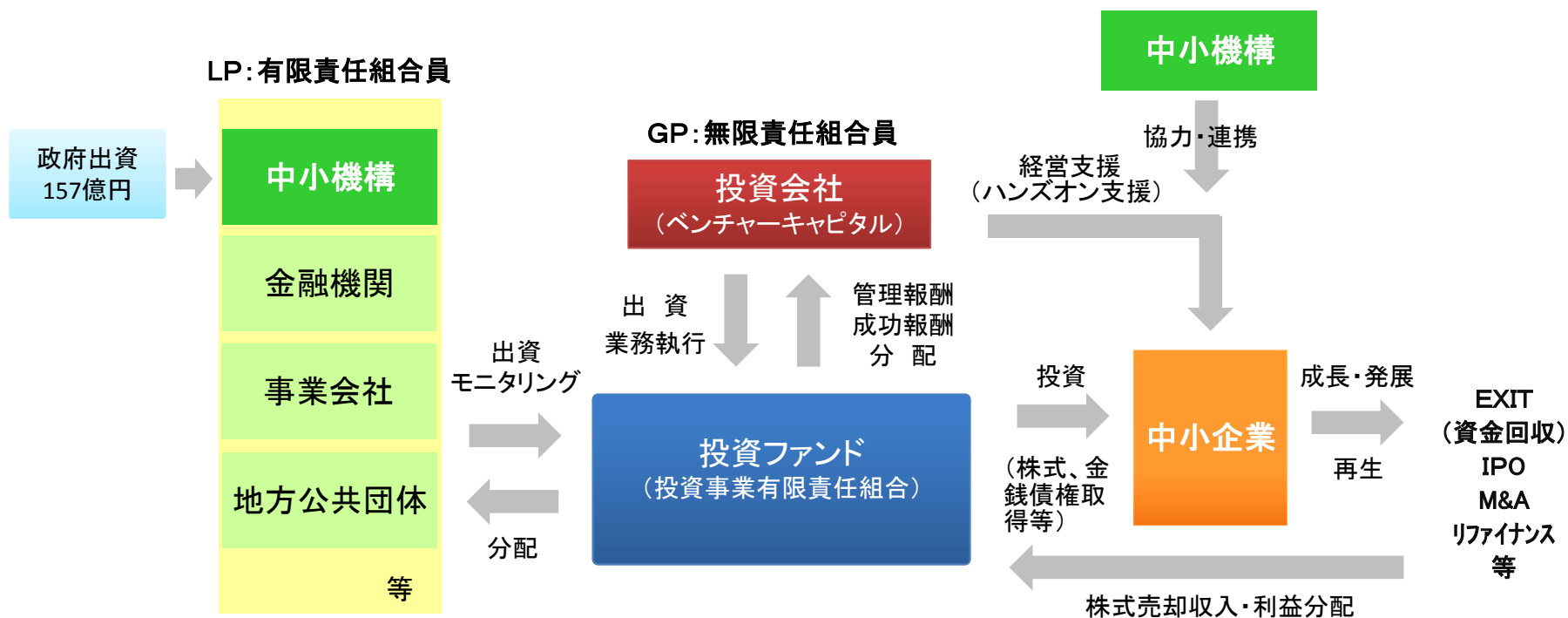
(※) 平成26年1月20日施行

設立当時の法律は「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法(産活法)」

②(独)中小企業基盤整備機構のファンド出資事業の概要

- 中小機構は、中小企業の起業や新事業展開・事業再生を支援するファンドに、出資者(有限責任組合員:LP)の立場でファンド総額の1/2を上限に資金を供給。
- ファンドは、投資会社(ベンチャーキャピタル)が無限責任組合員(GP)となって運営。投資案件の選定・採択はGPが開催する投資委員会にて実施。
- 中小機構は、投資委員会にオブザーバーとして出席し、投資案件の選定・採択が投資事業有限責任組合契約に基づき適切に行われているかモニタリング。

※投資ファンドの出資約束総額は8,289億円。このうち3,158億円を中小機構が出資約束。(平成27年9月末日現在)



③ (株) 地域経済活性化支援機構の概要

平成25年3月18日、企業再生支援機構を「地域経済活性化支援機構」へ抜本的改組・機能拡充し、業務開始
〔 英文名 : Regional Economy Vitalization Corporation of Japan 略 称 : REVIC (レヴィック) 〕

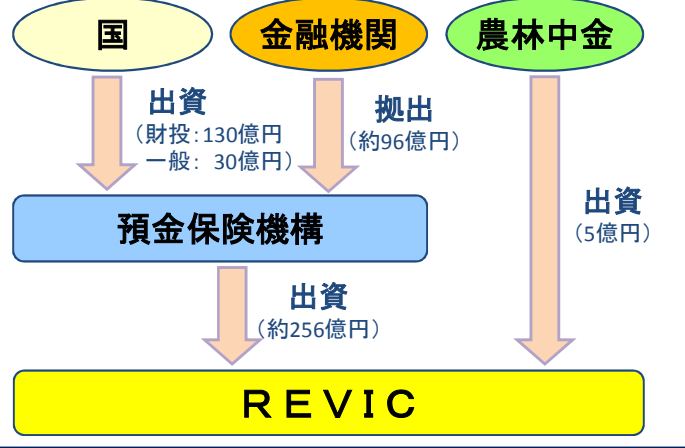
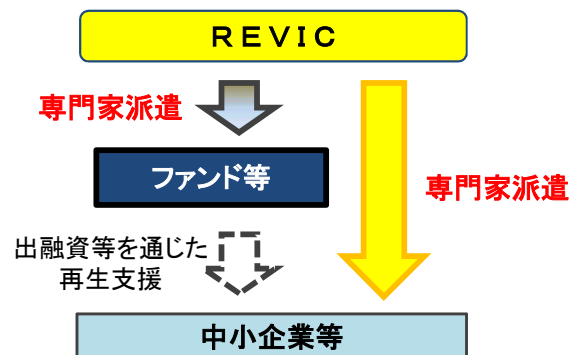
事業の選択と集中、事業の再編も視野に入れた**事業再生支援**や、**新事業・事業転換**及び**地域活性化事業**に対する支援により、健全な企業群の形成、雇用の確保・創出を通じた**地域経済の活性化を図る**。

再生支援業務

- 事業再生の難易度が高い、地域の中核的な企業を重点的に再生支援(支援期間:5年以内)
- ・再生計画策定支援、債権者間調整、債権買取り、出資・融資・債務保証、専門家の派遣
- ・大企業について、支援対象事業者名を公表

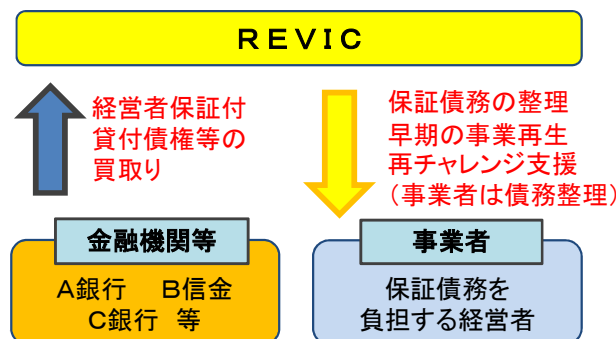
専門家派遣業務

- 機構の専門家を派遣し、以下の支援を実施
- ・金融機関や機構が関与する事業再生・地域活性化ファンドの支援能力の向上
- ・上記の金融機関やファンドの支援先である事業者の経営改善等



特定支援業務

- 経営者保証の付された貸付債権等を買取り、経営者の保証債務を「経営者保証に関するガイドライン」に沿って整理することにより、経営者の再チャレンジを支援



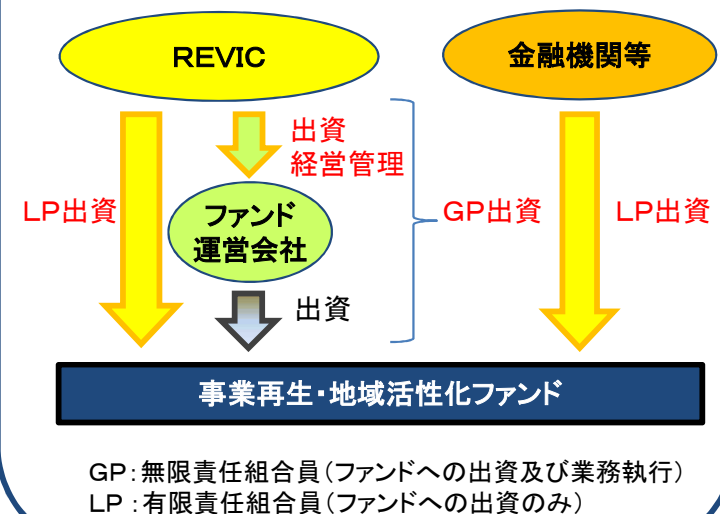
ファンド関連業務

OGP出資

事業再生・地域活性化ファンドに対する出資及び業務執行

OLP出資

事業再生・地域活性化ファンドに対する出資
※ 民間資金の呼び水としてのLP出資を行うことにより、事業再生・地域活性化ファンドの設立・資金供給を促進



※地域経済活性化支援機構は、時限的に設立された機構であり、ファンド等への出資決定期限は平成30年3月末、機構の業務完了期限は平成35年3月末。

④(株)農林漁業成長産業化支援機構の概要

農林漁業者が行う新たな事業分野の開拓等の事業活動に対し資金供給(農林漁業者と2次・3次事業者の出資により設立される合併事業体(6次産業化事業体)が出資対象)

- 農林漁業成長産業化ファンドは、民間出資の呼び水となるとともに、民間の資金を活用したリスクとリターンを共有する仕組みにより、民業圧迫や官民の利益相反を回避。
- また、サブファンド、6次産業化プランナーが民間のノウハウを生かした経営支援等を実施することにより、収益確保及び損失の未然防止の仕組みを内在化。

民間資金を活用した出資

- ①サブファンドの組成
地域に根ざした金融機関等とA-FIVEの共同出資によるサブファンドの組成
- ②6次産業化事業体の組成
農林漁業者、6次産業化パートナー企業、サブファンドの共同出資による6次産業化事業体の組成
- ③レバレッジの活用
25%の官出資分が呼び水となり75%の民間出資や融資を誘発

民間のノウハウを活用した経営支援

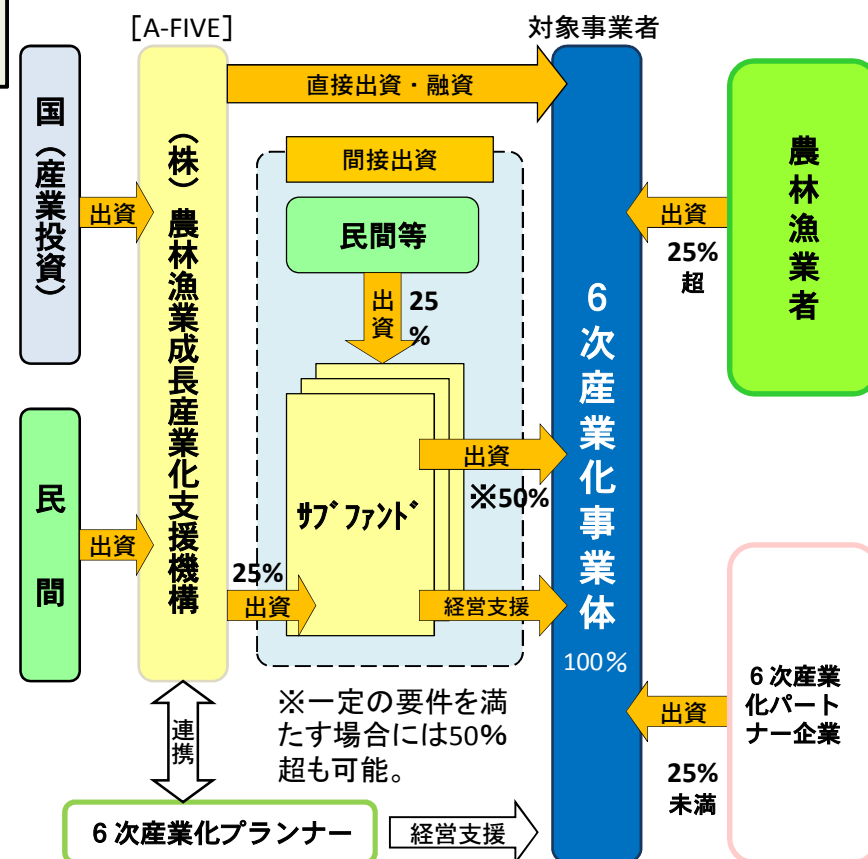
- ①サブファンドによる経営支援
事業の成長・発展に向けた企業経営等の知見を有する者による中長期的な助言・指導
- ②6次産業化プランナーによる経営支援
事業体の個別の課題解決に向けた専門家による助言・指導
- ③個々の事業の進捗管理
A-FIVE及びサブファンドが事業の進捗状況を定期的に評価し、助言・指導を実施

政府出資:300億円
民間出資:18億円

民間とリスクとリターンを共有する仕組みにより、民業圧迫や官民の利益相反を回避

民間の知見による経営支援により収益確保、損失の未然防止

農林漁業成長産業化ファンドのスキーム

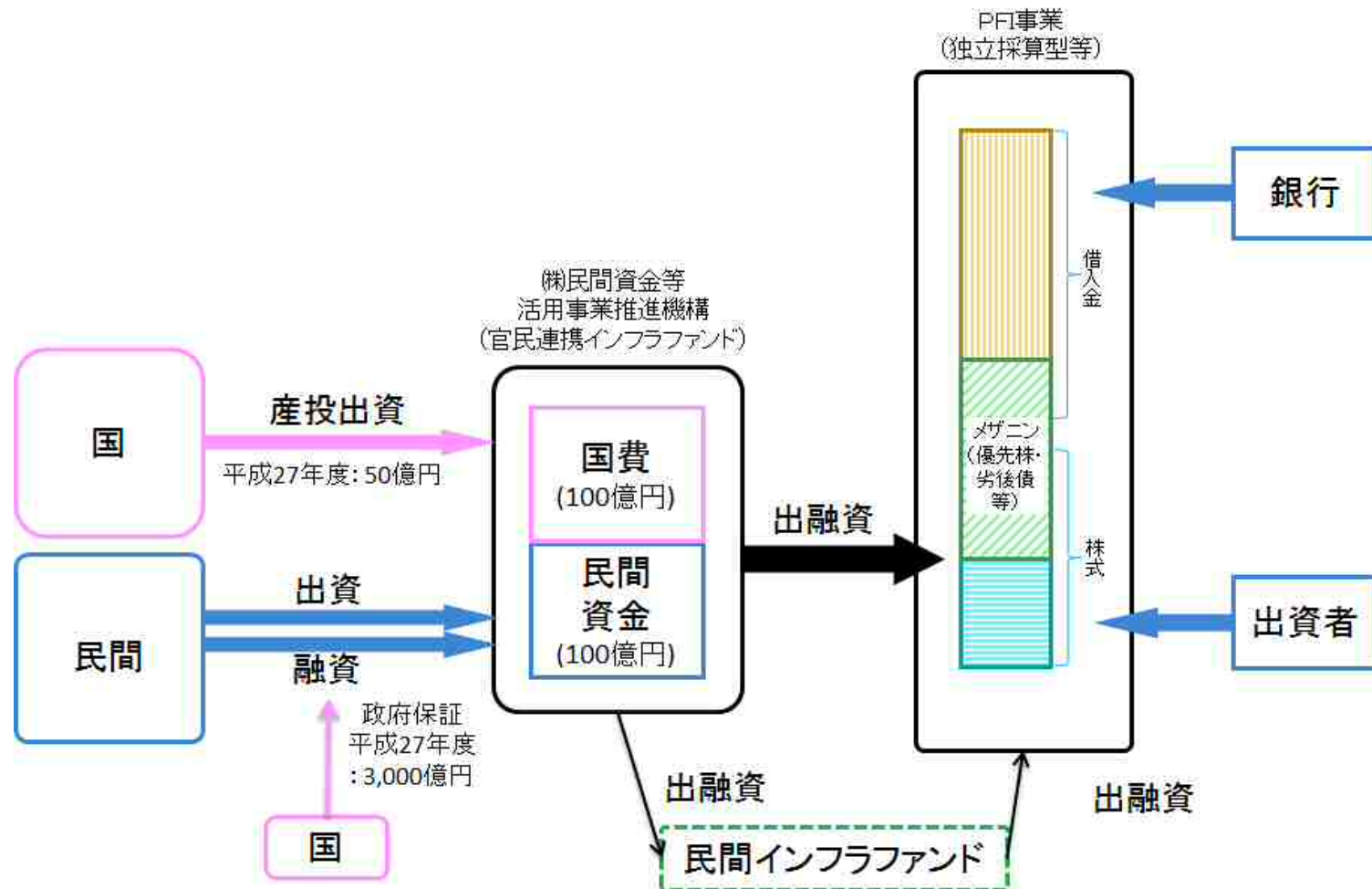


○A-FIVEは、20年間の時限組織

○サブファンドの出資期間は、最長15年間

⑤（株）民間資金等活用事業推進機構の概要

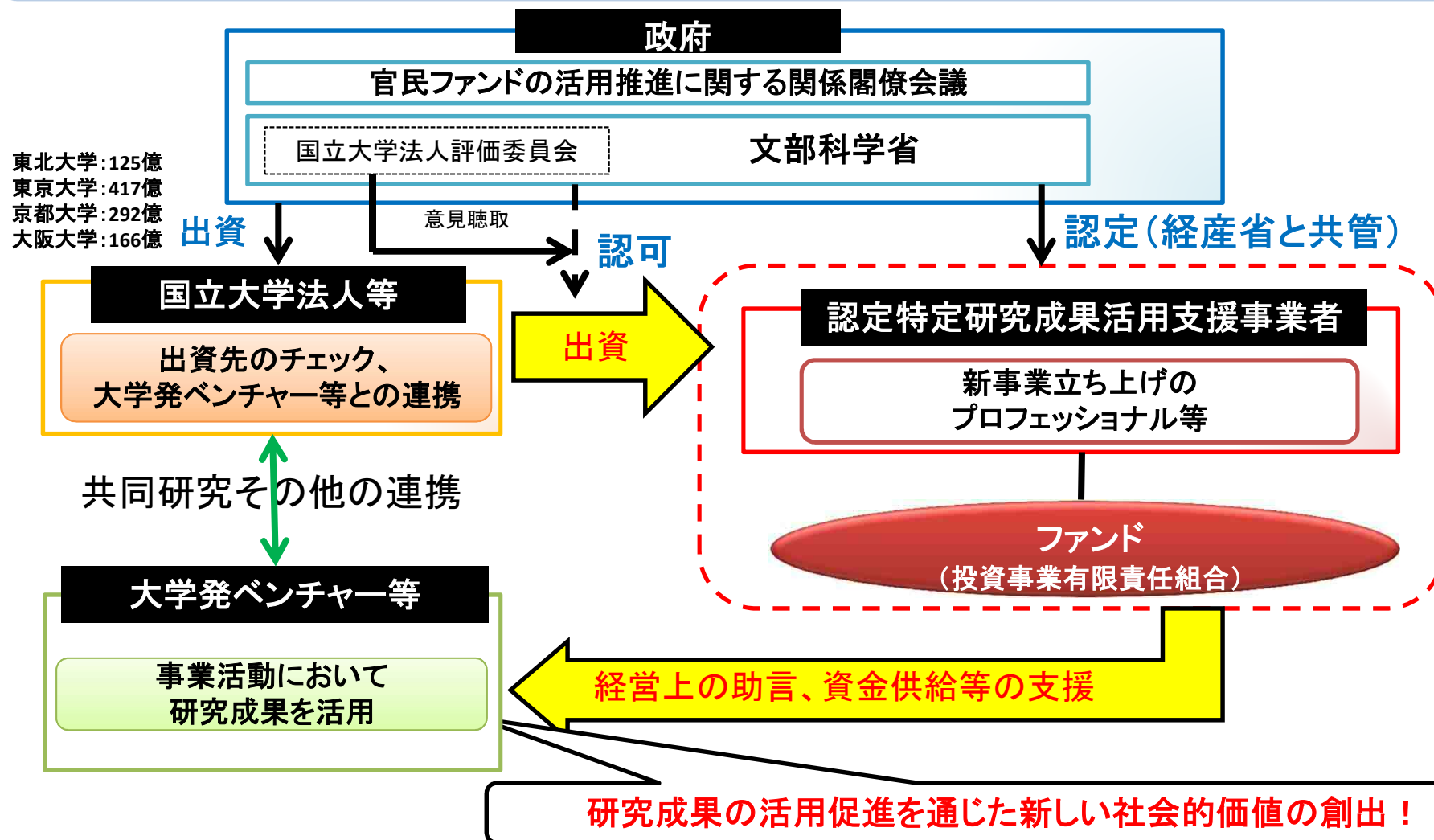
官民連携によるインフラファンドの機能を担う(株)民間資金等活用事業推進機構を設立し、独立採算型等のPFI事業に対し金融支援等を実施することにより、国の資金を呼び水としてインフラ事業への民間投資を喚起し、財政負担の縮減や民間の事業機会の創出を図り、我が国の成長力強化に寄与する。



- ※ 機構への支援委員会の設置や国による監督等により、ガバナンスを確保
- ※ 機構は15年間（平成40年3月末）を目途に業務を終了

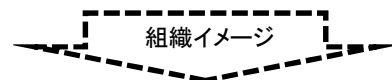
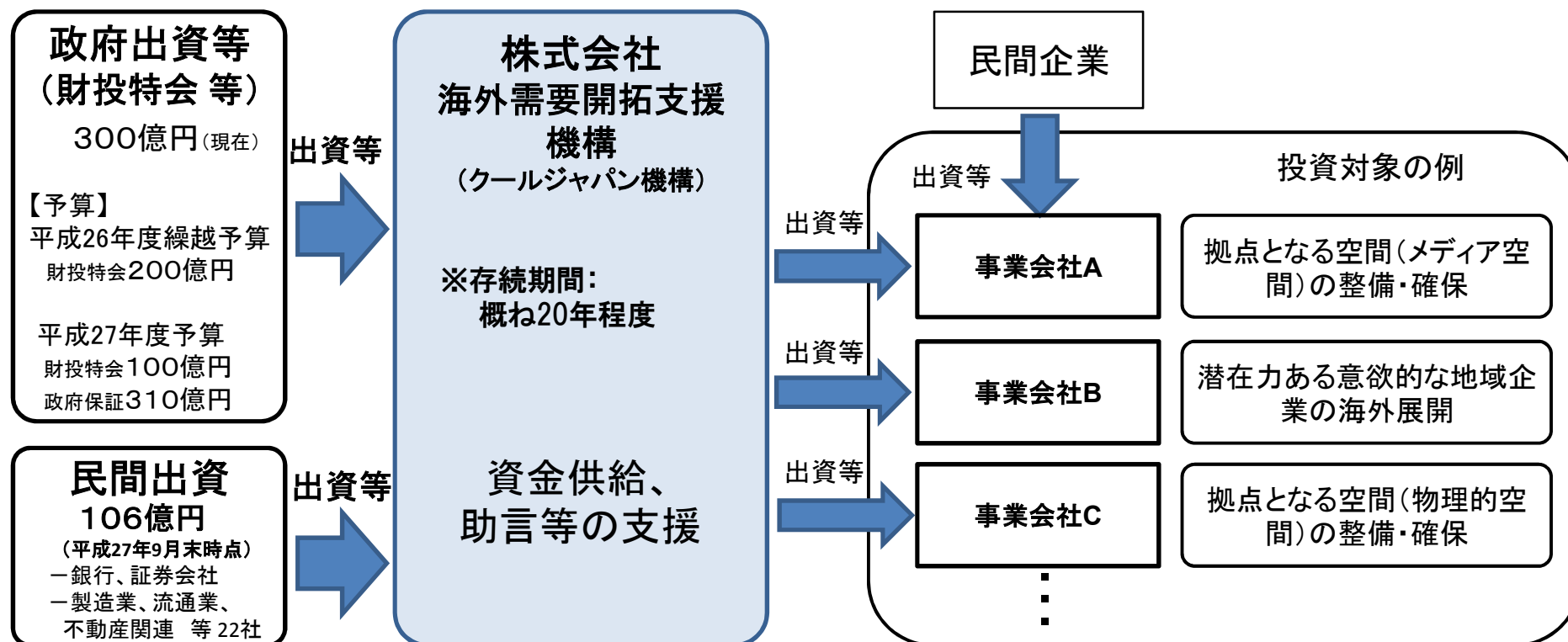
⑥官民イノベーションプログラムの概要

- 国立大学と企業が、大学の研究成果の実用化に向けた共同研究を推進するものとして開始。
- 産業競争力強化法において、国立大学法人等が一定の要件を満たしたベンチャー支援会社等への出資を可能とする制度改正を措置（平成26年4月1日施行）。



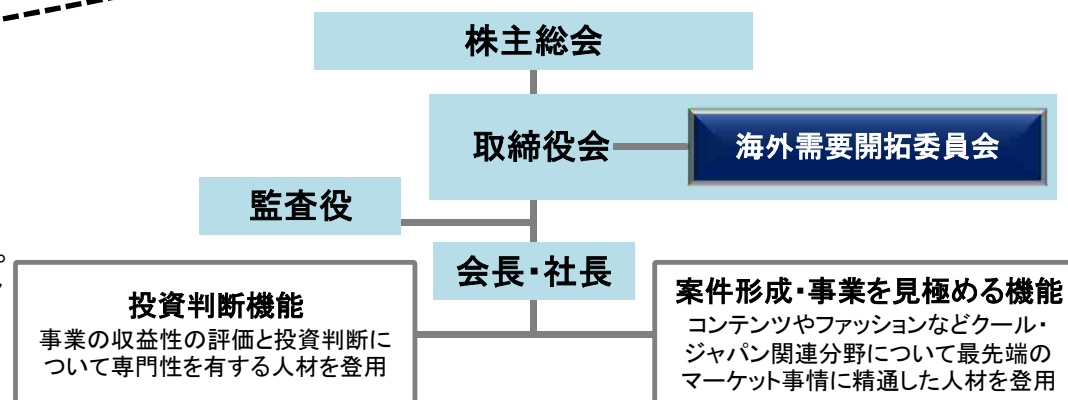
⑦(株)海外需要開拓支援機構の概要

我が国の生活文化の特色を生かした魅力ある商品やサービスの海外事業展開を狙う事業に対し、出資等や専門家派遣・助言の支援を行う



(参考)組織のイメージ

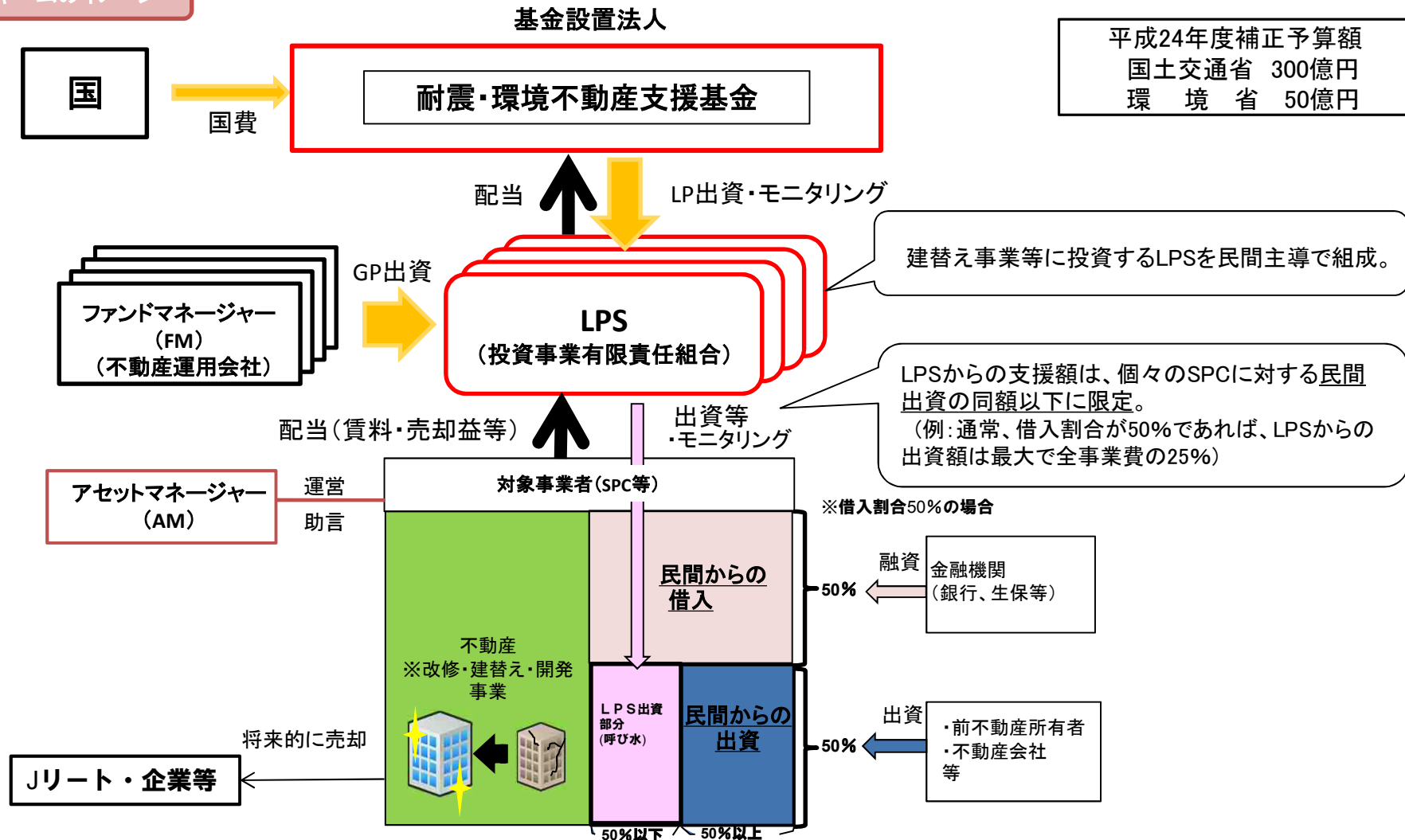
- 会社法のカバナンスに則った体制が基本。
(株主総会の下に取締役会を設置し、経営責任を負う)
- 投資決定は、民間人社外取締役等により構成される「海外需要開拓委員会」が、中立的な観点から投資決定を判断。国は機構に対して意見を述べる必要がある。
- 事業執行に当たっては、若手人材等のクール・ジャパン事業のポテンシャルを見極める機能と投資家として事業性を客観的に判断する機能の二つの機能が重要。



⑧耐震・環境不動産形成促進事業の概要

老朽・低未利用不動産について、国が民間投資の呼び水となるリスクマネーを供給することにより、民間の資金やノウハウを活用して、耐震・環境性能を有する良質な不動産の形成(改修・建替え・開発事業)を促進し、地域の再生・活性化に資するまちづくり及び地球温暖化対策を推進する。

スキームのイメージ



⑨(株)日本政策投資銀行における競争力強化ファンドの概要

＜対象企業・プロジェクト＞

●業種、企業の大小を問わず、新たな価値の創造（イノベーション）や企業価値向上に向けた事業の創出が対象。

●民間ファンドへの投資（ファンド・オブ・ファンズ）も可能。

＜資金供給先への関与＞

●メザニン・優先株の場合、取締役派遣などを通じた経営参加型支援（ハンズ・オン）は原則として想定されない。

＜特色＞

●ファンドを通じてDBJがリスクマネーを供給することで、対象企業に対する他の金融機関等によるシニアローン等の供給を円滑化することが可能になる（民間との協業）。

●ベンチャー案件も対象となり得るが、大企業の休眠技術活用、異業種連携が中心（主に事業化及び本格展開の段階にある事業を想定）。

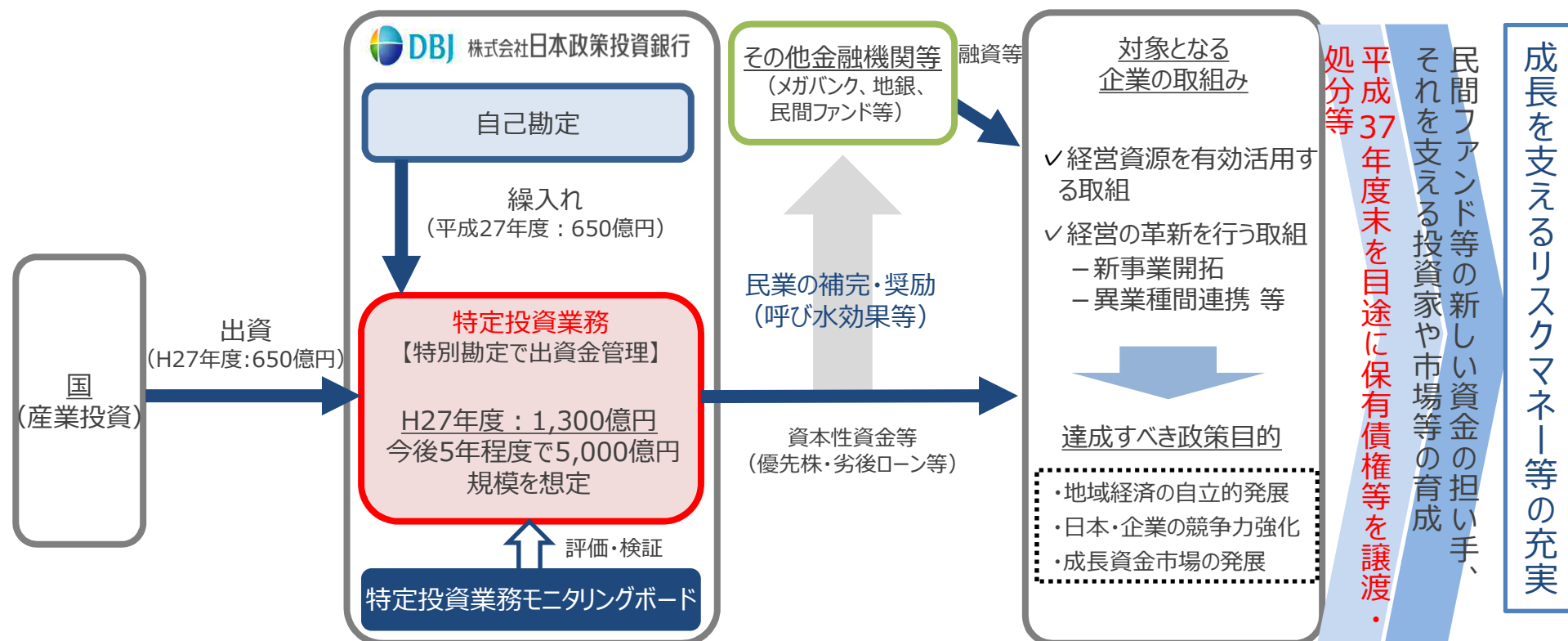
●地域へのリスクマネー供給の重要性も認識。



(株)日本政策投資銀行における特定投資業務の概要

- 我が国の企業競争力強化や地域活性化の観点から、そのための成長マネー（資本性資金・メザニン等）の担い手・市場が我が国ではまだ未成熟であるとの問題意識の下、当行による成長マネーの供給を時限的・集中的に強化することを企図。
- 具体的には、競争力強化ファンド（注）での投融資実績を踏まえ、その内容等に見合うべく強化した、産投出資を活用した新たな投資スキーム（＝「特定投資業務」）を創設

（注） 競争力強化ファンドは、産投貸付1,000億円及び当行の自己資金500億円を財源として平成25年3月に立ち上げ。平成27年9末時点で、12件（約1,300億円）の出融資を決定済み。特定投資業務の創設に伴い新規採択を中止





⑩(株)海外交通・都市開発事業支援機構(JOIN)の概要

Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

(株)海外交通・都市開発事業支援機構(JOIN)は、我が国に蓄積された知識、技術及び経験を活用し、我が国事業者とともに海外の交通事業・都市開発事業を行う現地事業体に出資し、ハンズオン支援を行う。(平成26年10月20日設立)

(Japan Overseas Infrastructure Investment Corporation for Transport & Urban Development: 略称JOIN)

《設立の背景》

- 新興国をはじめ、世界のインフラ事業の需要は膨大。
- 民間の資金とノウハウを期待する民間活用型が増加。
- 交通や都市開発のプロジェクトは、長期にわたる整備、運営段階の需要リスク、現地政府の影響力といった特性があるため、民間だけでは参入が困難。

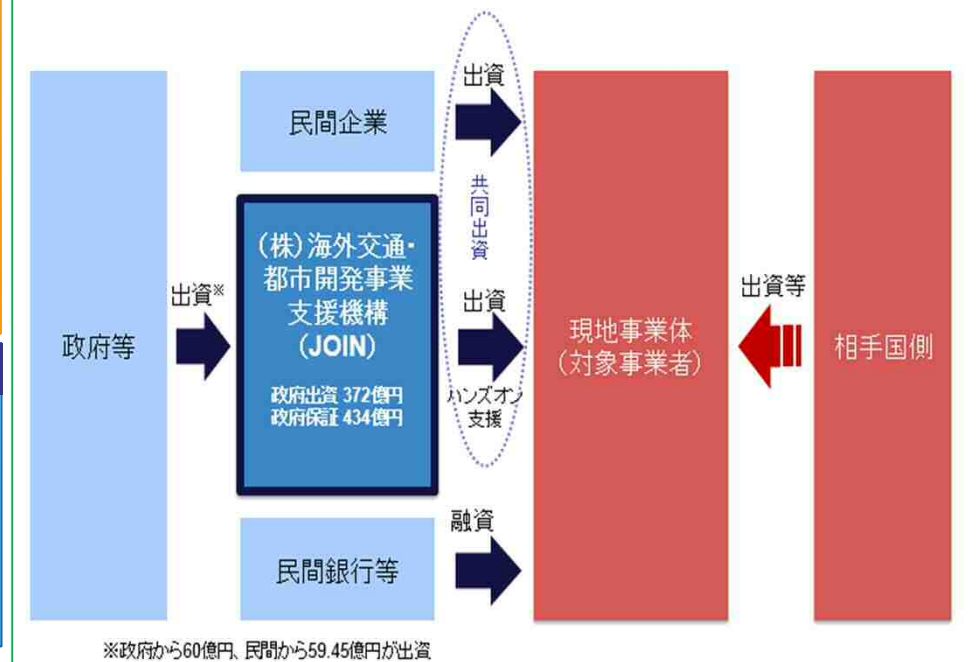
《主な業務》

- 出資(民間との共同出資)
- ハンズオン支援(役員・技術者の人材派遣等)
- 相手国側との交渉

《支援対象事業》

- 交通事業 ・ 鉄道、船舶、航空機による旅客・貨物運送事業
・ 鉄道、道路、港湾、空港施設の維持、管理 等
- 都市開発事業 ・ 住宅、ホテル、オフィス等の建築物の建設
・ 公園、下水道の運営・維持管理 等
- 上記の事業を支援する事業

《事業スキーム》



《支援の効果》

- 海外市場への参入により世界の成長を取り込む
 - 事業運営への参画により関連産業の受注機会を拡大
 - インフラ整備により日本企業の海外事業環境を改善
- ⇒ 我が国経済の持続的な成長に寄与

⑪国立研究開発法人科学技術振興機構（JST）における出資型新事業創出支援プログラム（SUCCESS）の概要

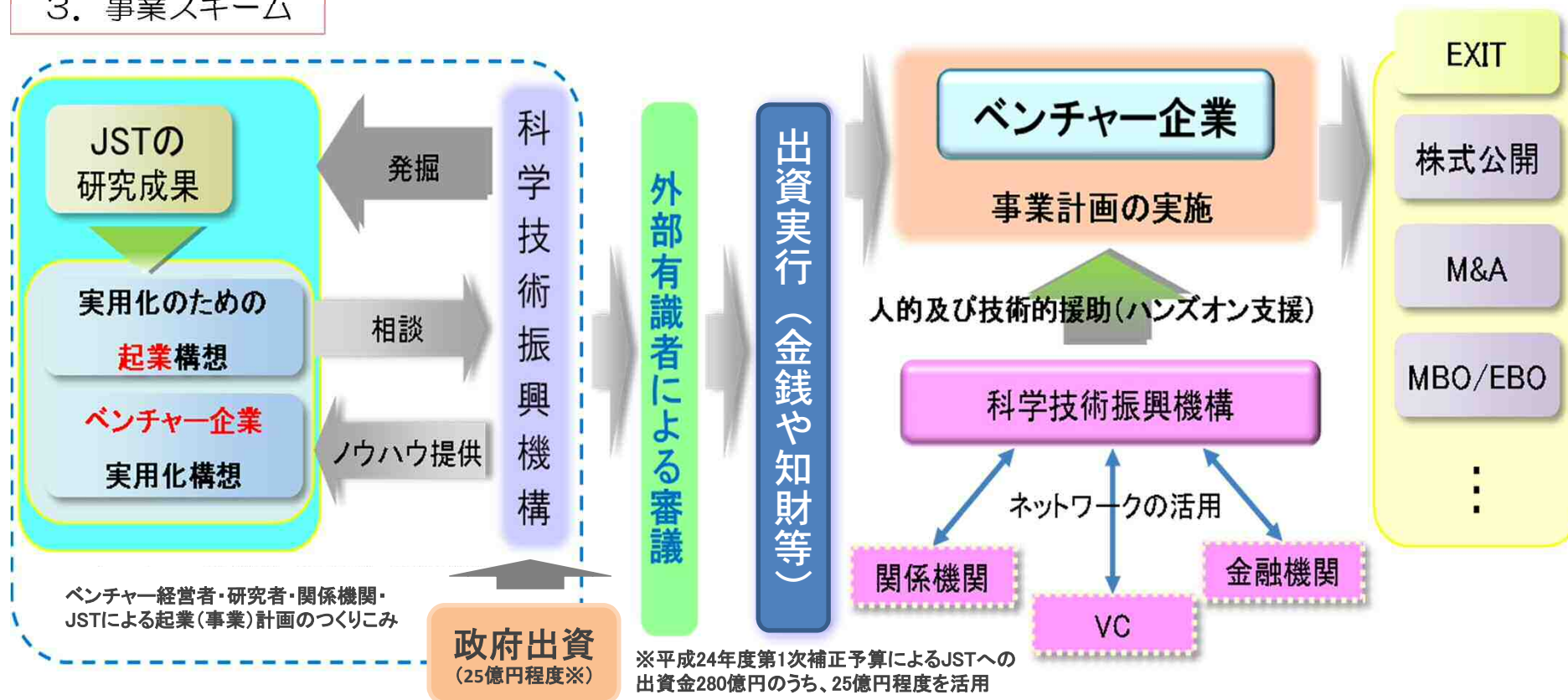
1. 事業概要

- 改正研究開発力強化法に基づき、JSTの研究開発成果を事業活動において活用しようとする者（大学等発ベンチャー）に対し、JSTが金銭出資及び自ら保有する知的財産、設備等の現物出資を行う。

2. 目的

- ベンチャー企業の創出成長を通じて、JSTの研究開発成果の実用化・社会還元を促進。
- JSTがベンチャーへ出資することで、更なる民間資金の呼び込みを目指す。
- 知的財産の現物出資を可能とすることで、JSTや大学の未利用特許を有効活用。

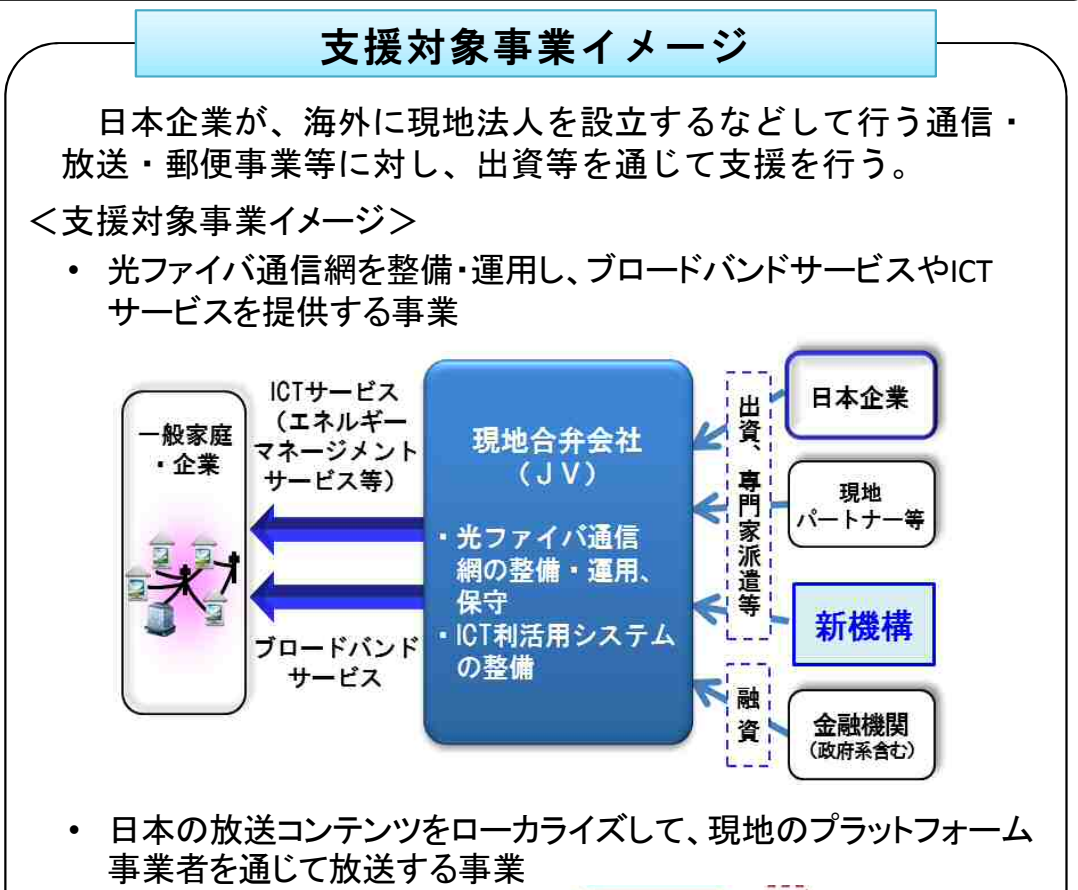
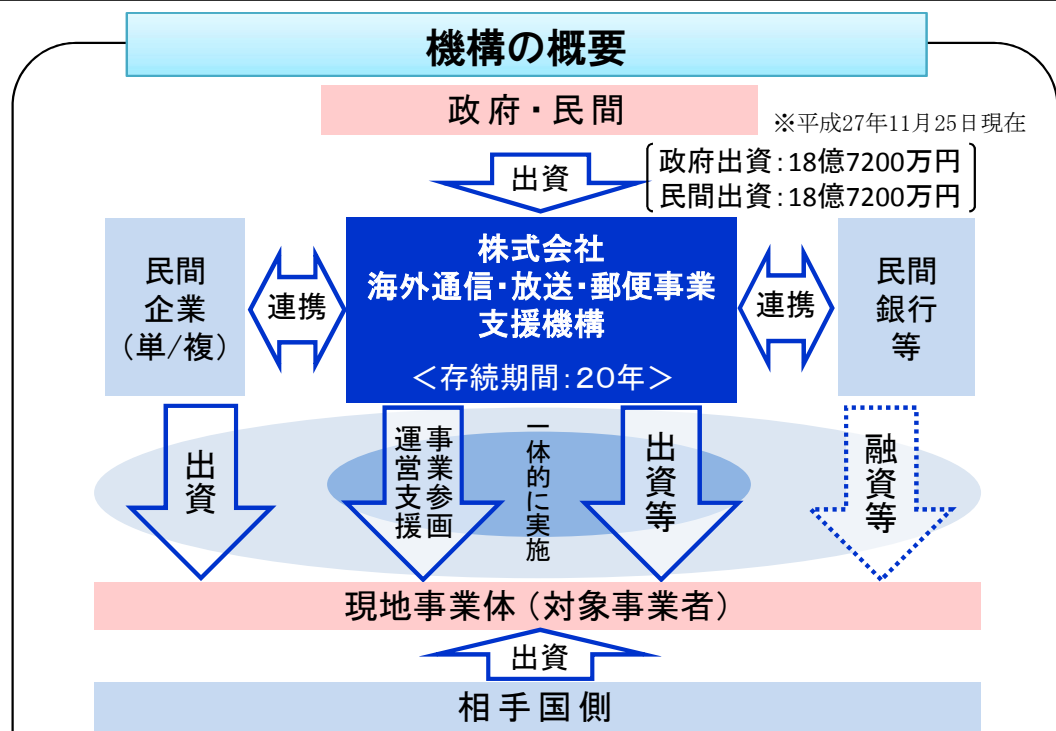
3. 事業スキーム



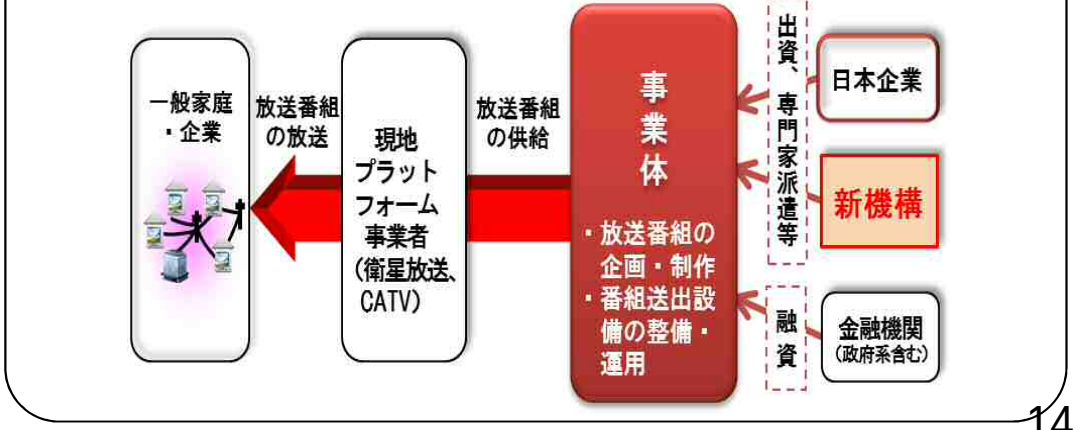
⑫株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構の概要

○ 海外において電気通信事業、放送事業若しくは郵便事業又はこれらの関連事業を行う者に対して資金の供給、専門家の派遣その他の支援を行う。

[平成27年度：産業投資200億円、政府保証70億円]



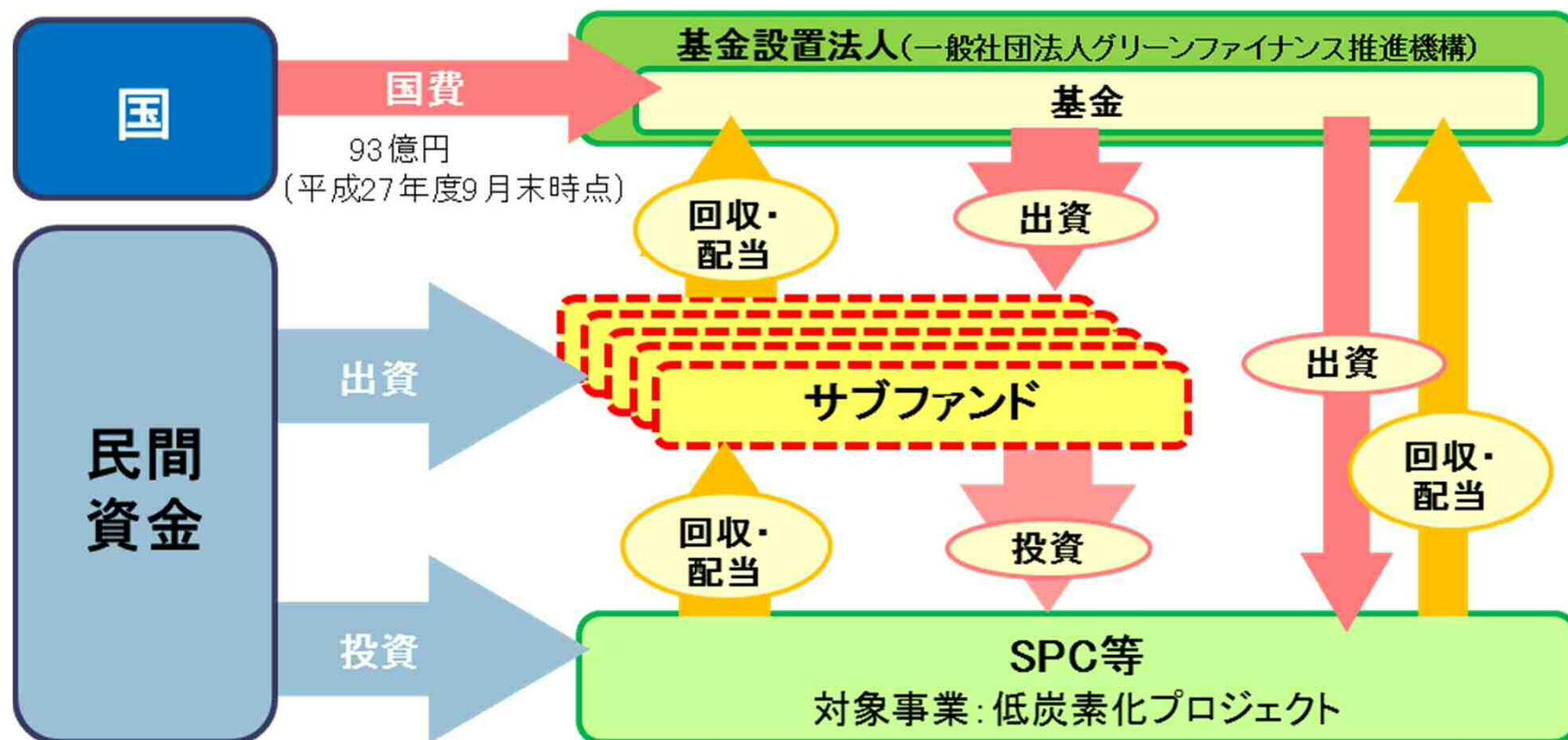
- 機構の設立**
- ・ 機構は、総務大臣の認可により設立。
 - ・ 政府は、常時、機構の株式総数の 1 / 2 以上を保有。
- 機構の主な業務**
- ・ 海外において通信・放送・郵便事業を行う者に対して、以下の支援を行う。
 - ― 出資 (民間との共同出資)
 - ― 事業参画・運営支援 (相手国政府との交渉、通信・放送・郵便分野の専門家派遣等)
- 機構の管理**
- ・ 株式会社として、会社法の定める企業統治制度を適用。
 - ・ 総務大臣による監督 (※) を実施。
- (※ 支援基準の策定、支援決定の認可、監督命令等)



⑬地域低炭素投資促進ファンド事業の概要

地域における低炭素化プロジェクトに対し、国が民間資金の呼び水となるリスクマネーを供給することにより、民間の投資を促進し、地球温暖化対策と地域活性化の同時実現に寄与する。

スキーム



【対象事業の要件】

- 事業の実施により二酸化炭素の排出量が抑制・削減されること
- 事業を実施する地域の活性化に資すること 等

平成 27 年度上期における投資案件

①株式会社産業革新機構	1
②独立行政法人中小企業基盤整備機構	2
③株式会社地域経済活性化支援機構	4
④株式会社農林漁業成長産業化支援機構	7
⑤株式会社民間資金等活用事業推進機構	10
⑥官民イノベーションプログラム	12
⑦株式会社海外需要開拓支援機構	14
⑧耐震・環境不動産形成促進事業	15
⑨株式会社日本政策投資銀行における競争力強化ファンド及び特定投資業務	16
⑩株式会社海外交通・都市開発事業支援機構	18
⑪国立研究開発法人科学技術振興機構	19
⑫株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構	20
⑬地域低炭素投資促進ファンド事業	21

■平成27年度上期投資案件一覧

(株) 産業革新機構

	支援決定日	案件名	官民ファンド からの支援決定額	民間出資者名 及び民間出資額(注2)	事業概要
1	4月14日	EEIスマートエナ ジー投資事業有限 責任組合 【GP:㈱環境エネルギー 投資】	50億円	みずほ証券	・電力・エネルギー自由化を契機とした新事業創造及 びスマートエナジー領域におけるベンチャー投資事 業
2	6月17日	フローディア(注1)	6億円	三菱UFJキャピタル、大和企业 投資	・組み込み型不揮発性メモリーの開発
3	7月23日	ナノミストテクノ ロジーズ(注1)	5億円	ツネイシパートナーズ、フュー チャーベンチャーキャピタル	・超音波ミスト化分離システムの開発、製造、販売
4	8月3日	イノフィス(注1)	6.5億円	TUSビジネスホールディングス、 DBJキャピタル、三菱UFJキャ ピタル、JA三井リース、西武し んきんキャピタル、多摩信用金 庫、とうほう・次世代創業支援 ファンド、あぶくま信用金庫、大 東銀行、福島銀行	・マッスルスーツ®の開発・販売
5	8月5日	スマートドライブ (注1)	6.6億円	アクサ損害保険	・テレマティクス情報収集端末の開発、テレマティクス 情報の収集及び解析
6	8月7日	レナセラピューティ クス(注1)	6億円	DBJキャピタル、ケイエスピー	・ヘテロ核酸技術の中核とした医薬事業開発及び自社 研究開発
＜既投資決定案件の追加支援決定＞					
1	7月27日	スマートインサイト	10億円	事業会社による投資検討中	・SMART/InSight®製品(ビッグデータアプリケーション) の企画・開発・販売
2	9月11日	アクアセラピュー ティクス(注1)	5億円	三菱UFJキャピタル、SMBCベ ンチャーキャピタル、ニッセイ・ キャピタル	・ペリオスチンをターゲットとする日本独自の次世代核 酸医薬品の開発

(注1) 迅速化措置案件。(注2)民間出資額については非公表。

■平成27年度上期 投資案件 一覧(1/2)

(独)中小企業基盤整備機構

	支援決定日	案件名	官民ファンド からの支援決定額	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要
1	4月23日	Draper Nexus Technology Partners 2号投資 事業有限責任組合	出資約束金額 20億円	事業会社、機関投資 家 (計20.5億円)	・IT分野、環境関連分野、ロボティクス分野の 日本企業を中心に投資を行い、積極的なハ ンズオン支援を行うとともに、北米を通じたグ ローバルな発展を支援するファンド
2	5月14日	ハック大阪投資事 業有限責任組合	出資約束金額 12.5億円	大阪市、金融機関、事 業会社 (計35.5億円)	・新産業成長領域を対象に、シリコンバレーか ら数多く生まれている先進イノベーションや 新しいビジネスモデルと大阪／関西に蓄積さ れた技術、事業ノウハウを組み合わせること により、関西で新しい産業を牽引する企業の 創出を目指すファンド
3	6月22日	K&Pパートナーズ1 号投資事業有限責 任組合	出資約束金額 1.9億円	事業会社 他 (計1.9億円)	・業種・地域・ステージを限定せず、多様な分 野の企業に投資を行い、大企業・ベンチャー 企業とのネットワークを活用した事業連携支 援を行うことにより、有望な起業家・経営者を 支援するファンド
4	6月30日	KKTH2投資事業有 限責任組合	出資約束金額 40億円	金融機関、機関投資 家 (計60億円)	・事業承継、事業再編、新事業展開等により 新たな成長・発展を目指す国内中堅・中小企 業を投資対象とし、投資先企業のニーズに 即した経営支援を実施するファンド
5	7月3日	おおいた中小企業 成長ファンド投資事 業有限責任組合	出資約束金額 7.5億円	大分銀行、大分県信 用組合 (計7.5億円)	・大分県内を中心に上場を目指す中小企業、 又は地域資源の活用や地域活性化に資す る新事業展開等を目指す中小企業を主たる 投資対象とし、ハンズオン支援による企業価 値の向上を目指すファンド
6	7月28日	テクノロジーベン チャーズ4号投資事 業有限責任組合	出資約束金額 30億円	伊藤忠商事、金融機 関、事業会社 他 (計51億円)	・IT・先端技術関連の高成長が期待できるベン チャー企業等に投資を行い、営業支援、経 営支援等のハンズオン支援を通じて、企業 価値向上を目指すファンド

■平成27年度上期 投資案件 一覧(2/2)

(独) 中小企業基盤整備機構

	支援決定日	案件名	官民ファンド からの支援決定額	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要
7	7月31日	ニュー・パラダイム・ファンド1号投資事業有限責任組合	出資約束金額 15億円	金融機関、事業会社 (計15.5億円)	事業承継、事業再編、新事業展開等により新たな成長・発展を目指す国内中堅・中小企業を投資対象とし、事業戦略の策定、経営チーム・経営システムの構築を柱とする支援により投資先企業の持続的成長を目指すファンド
8	8月19日	オプトベンチャーズ1号投資事業有限責任組合	出資約束金額 15億円	オプトホールディングス、三井住友銀行、西武信用金庫、松井証券 (計26.5億円)	インターネット技術で日本の社会問題を解決するベンチャー企業を投資対象とし、ハンズオン支援を通じて企業価値の向上を目指すファンド
9	9月9日	ウィズ・ヘルスケア日本2.0投資事業有限責任組合	出資約束金額 40億円	機関投資家、金融機関、事業会社、個人投資家 (計82.6億円)	再生医療関連の有望な企業、バイオベンチャー企業、医療ヘルスケア関連企業を投資対象とし、ハンズオン支援を通じて企業価値の向上を目指すファンド
10	9月15日	QB第一号投資事業有限責任組合	出資約束金額 7.5億円	西日本シティ銀行、事業会社 (計23.9億円)	九州地域を中心とした研究シーズ及びシード・アーリー段階の大学発ベンチャーの成長を支援することにより、地域における新産業の創出を目指す産学連携ファンド
<既投資案件への追加支援>					
1	4月30日	ACAシナジー2号投資事業有限責任組合	出資約束金額 4億円	金融機関、事業会社 (計6.1億円)	情報サービス関連業界への投資に特化したバイアウトファンド
2	7月30日	大和日台バイオベンチャー投資事業有限責任組合	出資約束金額 10億円	金融機関、国内外機関投資家 (計13億円)	創薬分野を中心とした日本及び台湾の未上場バイオベンチャーへ投資を行う、バイオ専門のベンチャーファンド

■平成27年度上期 投資案件 一覧【個別支援案件】

(株)地域経済活性化支援機構

	支援決定日	案件名	機構からの支援決定額	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要
1	5月29日	大井川鉄道(株)及び 大鉄商事(株)	なし(注)	スポンサー(エクリプス 日高(株))からの出資(金 額非公表)。名古屋鉄道 からの資金支援(金額非 公表)	・鉄道事業。SL運行を行う鉄道として全国的な知 名度を有し、島田市を中心とする地域の観光産 業の核となっている。グループ合計で約300名を 雇用。地域における交通弱者のための重要な交 通手段となっている。
2	8月25日	(株)フードセンター富 田屋	なし(注)	スポンサー(株)コノミヤ への株式の譲渡(譲渡 対価非公表)	・スーパーマーケット。スポンサー支援の下、営業 店全22店舗を承継し、全従業員約700名の処遇 を維持するほか、仕入先の地元卸売業者との取 引を継続。
3	9月11日	村田長(株)	出資(金額150百万円)予 定 関係金融機関等からの 債権買取(金額非公表)	メイン行(株)りそな銀行) による2億円の融資枠の 設定	・産業用繊維資材の卸売業。車両用繊維資材を 自動車部品メーカーを通じて完成車メーカーに納 入することにより、基幹産業の自動車産業に貢 献。仕入先・販売先は600件を超え、従業員約50 名を雇用。

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

※上記のほか、非公表の再生支援案件が6件あり、27年度上半期については、計9件、支援決定額8億円となっている。

また、27年度上期、全件非公表の特定支援案件が9件あり、特定支援決定額19億円となっている。

■平成27年度上期投資案件一覧【事業再生・地域活性化ファンド】(1/2)

(株)地域経済活性化支援機構

	出資決定日	案件名	機構からの 出資額(注1)	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要
1	4月3日 及び 9月18日	地域中核企業活性化ファンド	143億円(LP) 0.4億円(GP)	GP:REVICパートナーズ(株) LP:(株)みずほ銀行、(株)三菱東京UFJ銀行、(株)福岡銀行、(株)りそな銀行、(株)三井住友銀行、(株)東邦銀行、(株)足利銀行、(株)常陽銀行、(株)千葉銀行、(株)横浜銀行、(株)第四銀行、(株)静岡銀行、(株)十六銀行、(株)紀陽銀行、(株)中国銀行、(株)北洋銀行、あいおいニッセイ同和損害保険(株)、損害保険ジャパン日本興亜(株)、東京海上日動火災保険(株)、三井住友海上火災保険(株)、住友生命保険(相)、第一生命保険(株)、日本生命保険(相)、明治安田生命保険(相) (合計147.1億円)	日本全国を対象に、地域の核となる企業の早期経営改善等を資金及び人材の両面から支援。
2	4月17日 (追加出資)	ぐんま医工連携活性化ファンド	4.2億円(LP) 0.09億円(GP) 追加出資分はLPの内1.3億円	GP:ぐんぎんリース(株) LP:(株)群馬銀行、(株)東和銀行、桐生信用金庫、あかぎ信用組合、群馬県信用組合 (合計4.31億円)	群馬県を中心とする地域を対象に、医療産業の振興に資する製造業を中心とした中堅・中小企業への支援。群馬がん治療技術地域活性化総合特区を軸とする新たな産業育成を推進。
3	5月8日 (既存ファンドにLPとして新規加入)	トパーズ・プライベート・デット1号ファンド	10億円(LP)	(事業者要望により民間出資者名、民間出資額は非公表) GP:ティー・シー・パートナーズ(株) LP:地域金融機関、機関投資家、事業会社)	日本全国を対象に、地域金融機関による直接投融資やその他のファンドでは支援が難しい事業者に対し、地域金融機関と連携して再生・成長に必要なリスクマネーを提供。

(注1)GP:無限責任組合員、LP:有限責任組合員の略。GPについては、機構が設立したファンド運営子会社(REVICキャピタル(株))からの出資(なお、1.地域中核企業活性化ファンドについては、機構が、(株)エスネットワークスと共同で設立したファンド運営を担う合弁会社(REVICパートナーズ(株))からの出資のうち機構負担分)。

※27年度上期迄に組成したファンドに対して、出資決定日が27年度上期の案件を記載。

■平成27年度上期投資案件一覧【事業再生・地域活性化ファンド】(2/2)

(株)地域経済活性化支援機構

	出資決定日	案件名	機構からの 出資額(注1)	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要
4	5月8日	沖縄活性化ファンド	9.8億円(LP) 0.2億円(GP)	GP:(株)沖縄活性化ソリューションズ LP:(株)琉球銀行、(株)沖縄銀行、(株)沖縄海 邦銀行、コザ信用金庫 (合計10億円)	・沖縄県に本店もしくは主要拠点を有する事 業者に対し、観光産業をはじめとする沖縄経 済の活性化及び基盤強化を目的として、投 融資及び経営支援等人的支援。
5	6月29日 (追加出資)	観光活性化マザー ファンド	13.35億円 (LP) 4.45億円(GP) 追加出資分 はLPの13.35 億円	GP:(株)RD観光ソリューションズ LP:(株)日本政策投資銀行、(株)リサ・パート ナーズ (合計34.2億円)	・地域の観光産業の活性化に資する事業者に対 して、さらなる成長や発展に必要な資金を 供給するとともに、地域内や広域での事業者 間の連携や再編等に取り組む。 ・日本全国をカバーするファンドとして、原則と して、この下に地域別の子ファンドを組成して 支援する。
6	6月29日	佐賀観光活性化 ファンド	2.45億円(LP) 0.05億円 (GP)	GP:(株)佐銀キャピタル&コンサルティング LP:(株)佐賀銀行、(株)佐賀共栄銀行、唐津 信用金庫、佐賀信用金庫、伊万里信用金 庫、九州ひぜん信用金庫、佐賀東信用組 合、佐賀西信用組合 (合計2.5億円)	・佐賀県を中心とする地域において、観光産 業の振興に資する中堅・中小企業者が行う 事業の成長を支援。
7	7月31日	ふくい観光活性化 ファンド	1.4億円(LP) 0.1億円(GP)	GP:(株)福井キャピタル&コンサルティング LP:(株)福井銀行 (合計1.5億円)	・福井県を中心とする地域において、観光産 業の振興に資する中堅・中小企業者が行う 事業の成長を支援。
8	9月11日	千葉・江戸優り佐 原観光活性化ファ ンド	2.49億円 (LP) 0.01億円 (GP)	GP:(株)RD観光ソリューションズ LP:京葉銀行、佐原信用金庫 (合計2.5億円)	・千葉県香取市を中心とする地域において、 観光活性化に資する中堅・中小企業者が行 う事業の成長を支援。

(注1) GP:無限責任組員、LP:有限責任組員の略。GPについては、機構が設立したファンド運営子会社(REVICキャピタル(株))からの出資。

※27年度上期迄に組成したファンドに対して、出資決定日が27年度上期の案件を記載。

■平成27年度上期 投資案件 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	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
1	7月31日	ほくりく6次産業化ビジネス成長ファンド 投資事業有限責任 組合	100百万円	(株)北陸銀行:89百万円 (株)富山銀行:5百万円 のと共栄信用金庫:5百万円	農林漁業者と加工・販売を行う2次・3次産業の事業者の連携による6次産業化事業に取り組む事業者に対して、出資による資金提供や、事業計画策定支援、中長期的な経営支援等を行うことを目的とし、地域の産業の育成や雇用の創出等、地域経済の一層の発展を目指す

■平成27年度上期 投資案件 一覧(6次産業化事業体)(1/2) (株)農林漁業成長産業化支援機構

	支援同意 決定日	案件名	サブファンド名及び サブファンド出資額	サブファンド 出資額のうち A-FIVE分	事業概要
1	4月7日	(株)みずほジャパン (茨城県 つくば市)	常陽大地と海の成長支援 ファンド投資事業有限責任 組合:13.8百万円	6.9百万円	・茨城県産野菜・果物の輸出事業
2	4月7日	くしもと両濱(株) (和歌山県 串本町)	SMBC6次産業化ファンド 投資事業有限責任組合:21 百万円	10.5百万円	・マグロ等魚類、海藻の加工販売事業
3	4月7日	(株)シイカトウ (宮崎県 小林市)	みやぎん6次産業化投資事 業有限責任組合:39百万円	19.5百万円	・抹茶・大麦若葉の加工販売及び輸出事業
4	4月14日	(株)新潟農商 (新潟県 新潟市)	だいし食品産業活性化ファ ンド投資事業有限責任組 合:100百万円	50百万円	・農業参入した企業と地域農業者による新 潟県産米の輸出拡大事業
5	5月13日	(株)柿の木冷温 フーズ (長野県 長野市)	信州アグリイノベーション ファンド投資事業有限責任 組合:49百万円	24.5百万円	・長野県のきのこ生産者による冷凍カット きのこ（えのき茸）等の製造販売事業
6	5月13日	(株)マンナン工房ひ だ (岐阜県 下呂市)	じゅうろく6次産業化ファンド 投資事業有限責任:25百万 円	12.5百万円	・岐阜県下呂市やその近郊で収穫されるこんにゃく芋を使用した冷凍用こんにゃく等の製造販売事業
7	6月9日	(株)グローバル ワークス・サイトウ (熊本県 大津町)	肥後6次産業化投資事業有 限責任組合:40百万円	20百万円	・熊本県産黒毛和牛等を使用した牧場直営 の精肉店を併設した外食事業
8	7月17日	(株)平川ワイナリー (北海道 余市町)	道銀アグリビジネス投資事 業有限責任組合:50百万円	25百万円	・地元産ワイン用ぶどうを使用したワイン製造 及びレストラン・ホテル等への販売事業

■平成27年度上期 投資案件 一覧(6次産業化事業体)(2/2) (株)農林漁業成長産業化支援機構

	支援同意 決定日	案件名	サブファンド名及び サブファンド出資額	サブファンド 出資額のうち A-FIVE分	事業概要
9	7月17日	(株)NIKI Hillsヴィレッジ (北海道 仁木町)	北洋6次産業化応援ファンド投資 事業有限責任組合:162.1百万円	81.05百万円	・地元産ワイン用ぶどうを使用したレス トラン等を併設したワイナリー事業
10	7月17日	(株)サルテリア (東京都 八王子市)	信州アグリイノベーションファンド 投資事業有限責任組合:30百万 円	15百万円	・長野県を中心とした農業者主体によ るカット野菜等加工品の販売事業
11	8月12日	美瑛ファーマーズマー ケット(株) (北海道 美瑛町)	北洋6次産業化応援ファンド投資 事業有限責任:66.6百万円	33.3百万円	・「びえい和牛」等を使用したオーベル ジュ及び惣菜販売事業
12	8月12日	ひのっ子ファーム(株) (広島県 坂町)	NCB九州6次化応援投資事業 有限責任組合:50百万円	25百万円	・石垣島産マンゴー及び広島県原木シ イタケの加工販売事業
13	8月12日	(株)宇和島海道 (愛媛県 宇和島市)	いよエバーグリーン6次産業化応 援ファンド投資事業有限責任組 合:150百万円	75百万円	・愛媛県で養殖したブリ等を冷凍加工 により国内外に販売
14	9月11日	(株)藤田牧場 (新潟県 新潟市)	ほくえつ六次産業化応援ファンド 投資事業有限責任組合:20百万 円	10百万円	・畜産業者による牧場直営のステー キ・焼肉店事業
15	9月11日	(株)ハイディホフ (石川県 輪島市)	ほくりく6次産業化ビジネス成長 ファンド投資事業有限責任組合: 30百万円	15百万円	・ワインや地域農畜産物を活用したレ ストラン・販売事業
16	9月11日	(株)ファームスズキ (広島県 大崎上島町)	ひろしま農林漁業成長支援投資 事業有限責任組合:15百万円	7.5百万円	・養殖した牡蠣、バナメイエビ等の輸出 及び外食事業
17	9月18日	オークヴィレッジ(株) (岐阜県 高山市)	じゅうろく六次産業化ファンド投 資事業有限責任組合:92.4百万 円	46.2百万円	・広葉樹や間伐材を用いた家具・クラフ ト品や木質パネル等による空間セット の製造販売事業

■平成27年度上半期投資案件一覧(1/2)

(株)民間資金等活用事業推進機構

	支援決定日	案件名	官民ファンド からの支援決定額	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要
1	7月15日	岡崎市こども発達センター等整備運営事業	融資額調整中	【民間融資者】 (株)百五銀行がアレンジャーとなる融資団 【民間融資額】 調整中	・岡崎市のこども発達センターおよび新友愛の家を整備・改修・運営する事業会社である特別目的会社「岡崎ウェルフェアサポート株式会社」に対して、(株)百五銀行がアレンジャーとなる融資団に参画して融資による特定選定事業等支援を実施
2	9月28日	海の中道海浜公園海洋生態科学館改修・運営事業	融資額調整中	【民間融資者】 調整中 【民間融資額】 調整中	・福岡市の国営公園内の水族館施設である「海の中道海浜公園海洋生態科学館」を大規模修繕・更新・維持管理・運営する事業会社である特別目的会社に対して、融資による特定選定事業等支援を実施
3	9月28日	筑波大学グローバルレジデンス整備事業	融資額調整中	【民間融資者】 調整中 【民間融資額】 調整中	・つくば市の筑波大学構内において学生(外国人留学生を含む)向け宿舍およびコミュニケーション施設を整備・維持管理・運営する事業会社である特別目的会社「つくばグローバルアカデミックサービス株式会社」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施
4	9月28日	川西市低炭素型複合施設整備に伴うPFI事業	融資額調整中	【民間融資者】 調整中 【民間融資額】 調整中	・川西市低炭素型複合施設を整備・維持管理・運営する事業会社である特別目的会社「川西市低炭素型複合施設PFI株式会社」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施
5	9月28日	野々市中央地区整備事業	融資額調整中	【民間融資者】 調整中 【民間融資額】 調整中	・野々市市の文化交流拠点施設および地域中心交流拠点施設を整備・維持管理・運営する事業会社である特別目的会社「野々市中央まちづくり株式会社」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施

■平成27年度上期投資案件一覧(2/2)

(株)民間資金等活用事業推進機構

	支援決定日	案件名	官民ファンド からの支援決定額	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要
--	-------	-----	--------------------	-------------------	------

※今回検証対象期間外であるが、平成27年11月6日に以下の案件を支援決定

1	11月6日	関西国際空港及び大阪国際空港 特定空港運営事業等	検討中	未定	・新関西国際空港株式会社が管理する関西国際空港および大阪国際空港に係る運営権を取得した特別目的会社に対して、出融資による特定選定事業等支援を実施
---	-------	-----------------------------	-----	----	--

■平成27年度上期投資案件 一覧(ファンド)

官民イノベーションプログラム

	ファンド 組成日	案件名	ファンド総額	大学からの 出資額(※)	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要
1	7月31日	OUVC1号投資事業有限責任組合	118.1億円	0.1億円(GP) 100億円(LP)	(株)三井住友銀行 みずほ証券(株) (株)みずほ銀行 (株)池田泉州銀行 三菱UFJキャピタル(株) 合計:18億円	・大阪大学の研究成果を活用したスタートアップ・アーリーステージ案件を投資対象の中心に据えるとともに、共同研究先企業とのジョイントベンチャーや、地域活性化につながる中堅・中小企業等のとの案件についても支援対象とする。
2	8月31日	THVP-1号投資事業有限責任組合	92.8億円	0.8億円(GP) 70億円(LP)	(株)七十七銀行 (株)東邦銀行 (株)三井住友銀行 みずほ証券プリンシパルインベストメント(株) (株)みずほ銀行 (株)大和証券グループ本社 三菱UFJキャピタル(株) 合計:22億円	・東北大学の研究成果に基づく優れた技術を、大学発ベンチャーの設立・投資・育成活動を通じて事業化し、新産業を創出することによりイノベーションを起動することを目指す。

(注) GP: 無限責任組合員、LP: 有限責任組合員の略。

(※) GP: 大学が設立したファンド運営子会社(東北大学ベンチャーパートナーズ(株)、大阪大学ベンチャーキャピタル(株))からの出資。

LP: 各大学によるLP出資。

■平成27年度上期投資案件 一覧(支援案件)

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
1	9月30日	マイクロ波化学株式会社(MWCC)	3億円	調整中	• MWCCは、大阪大学に設置したマイクロ波化学共同研究講座の研究成果をもとに設立された研究開発型ベンチャー企業で、電子レンジにも使用されているマイクロ波を用いて、「省エネルギー」「高効率」「コンパクト」を実現する革新的なもののづくり技術を独自開発。 • 平成26年3月には、大阪市内に世界初のマイクロ波による化学品量産工場を立ち上げ、技術の実用化を実現しており、更に、これに続く2号プラントとして、太陽化学株式会社との合併会社において、食品添加物製造工場の建設を準備中。 • OUV1号ファンドでは、MWCCの2号プラントの建設資金及び更なる事業領域拡大のための開発資金を出資。

■平成27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 公表日	案件名	官民ファンドから の支援決定額(注)	民間出資者名 及び民間出資予定額	事業概要
1	4月6日	米国における長崎県発「日本茶カフェ」事業へ出資	2.6億円	・(株)マエタク、メモリード、十八銀行、白山陶器、文明堂総本店、長崎県貿易公社、タケノ 他 ・各事業者の要望により、各事業者の金額は非公表。合計は2.6億円。	・米国で長年日本茶ビジネスに携わっている(株)マエタクと、長崎県の企業を中心にコンソーシアムを組成し、米国にて「日本茶カフェ」を展開。日本茶ドリンクの他、長崎県の波佐見焼等の茶器や地域の名産品を提供するプラットフォームを構築。

(注)官民ファンドからの支援決定額については上限額となっており、為替の影響等により金額に変動がある。

■平成27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 (国費相当額)	運営事業者 及び民間出資額 (注1)	事業概要
1	5月14日	株式会社玄海 キャピタルマネジ メント1号案件	5億円	株式会社玄海キャピタ ルマネジメント	大阪府大阪市内のサービス付き高齢者向け住宅2物件を取得し、ヘルスケア施設を対象とする一定の環境性能を満たす環境改修工事を施した上で運用を行う。既存不動産環境改修。

※以下案件については、平成26年11月11日に支援決定したが、出資実行前のため非開示であったため今回公表

1	平成26年 11月11日	ケネディクス不動 産投資顧問株式 会社1号案件	16億円	ケネディクス不動産投 資顧問株式会社	東京都内において一定の環境性能を有するホテルを開発し、運用を行う。環境不動産開発。
---	-----------------	-------------------------------	------	-----------------------	---

(注1) 民間出資額は、民間事業者との間で守秘義務があるため非開示

■平成27年度上期投資案件一覧

競争力強化ファンド

	支援決定日	案件名	官民ファンド からの投融資決定額 (※)	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要
1	5月13日	刈田・関東運輸 投資事業(有) に対する出資	非公表	セイノーホールディ ングス(株)	有限責任組合を経由して、低温輸送事業に強みを有する関東運輸(株)をセイノーHDと共同で買収。セイノーHDの輸送サービスの高度化は、日本の物流効率化、ひいては本邦産業競争力の強化にも寄与。
2	6月19日	(株)大森インベ ストメント2に対 する出資	非公表	大森機械工業(株)	- 包装機械メーカーのパイオニアである大森機械工業が、オランダ包装機械及び食品機械の加工・販売を営む蘭Seloグループを買収するために設立した特別目的会社に対して、DBJが共同投資。 - 大森機械の海外展開を通じた競争力強化及び同社の取組を通じた本邦産業競争力の強化に寄与。

(※)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。

特定投資業務が平成27年6月29日より業務を開始したことに伴い、以降、新規案件の採択は終了している。

■平成27年度上期投資案件一覧

特定投資業務

	支援決定日	案件名	官民ファンド からの投融資決定額 (※)	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要
1	7月28日	株式会社SG・Bang Boパワーホールディング に対する出資	非公表	静岡ガス株式会社	・タイでガス火力IPP事業を営むプロジェクトカンパニーであるEastern Power and Electric Co. Ltdの発行済株式の一部を、SPCを通じて静岡ガスと共同で買収。 ・海外におけるマネジメント、事業推進及び発電事業のノウハウの取得や、現地でのネットワークを構築することを目的に、将来の事業展開も視野に入れた静岡ガスによる初の海外展開を支援。
2	9月8日	エスアイアイ・セミコンダクタ株式会社 に対する出資	非公表	セイコーインスツル株式会社	・セイコーインスツル(SII)の半導体事業を、SIIと当社が共同出資により新会社へと切り出し。同社の半導体事業が有する、高い収益性とともに、グローバル・トップクラスの技術・人材・知的財産・顧客基盤等の経営資源を有効活用し、市場での競争ポジションを最大限に活かすことによる更なる成長を支援。
3	9月17日	三菱重工業(株)の新型航空機開発・量産にかかる設備増強等に対する成長資金供給	非公表	三菱重工業(株)	・三菱重工が、開発・量産に参画するボーイング社開発中の新型航空機777Xの後部・尾部胴体および乗降扉を製造するにあたり、広島製作所において実施する設備増強投資等に対し、三菱重工と共同で成長資金を供給。 ・三菱重工をはじめとした開発事業に参画する国内メーカーのさらなる国際競争力強化や、地域経済の活性化に貢献。
4	9月24日	大森インベストメントに対する出資	非公表	大森機械工業(株)他	・大森機械等と共同で、インド包装機械メーカーMulti Pack Systems Private Limitedの株式につき、買収SPCを通じ追加取得。大森機械等による現地包装機械市場への進出を通じた競争力強化および我が国産業の競争力強化に貢献。

(※) 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。

特定投資業務は平成27年6月29日より業務開始。

■平成27年度上期 投資案件一覧

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

	支援決定日 (認可日)	案件名	官民ファンド からの投融資決定額	民間出資者名 及び民間出資額	事業概要
--	----------------	-----	---------------------	-------------------	------

該当なし

※今回検証対象期間外であるが、以下の案件を支援決定(認可)

1	10月27日	ベトナム・チーバイ港湾ターミナル整備・運営事業	出資:12億円	・共英製鋼株式会社 ・株式会社辰巳商會	・当機構と本邦鉄鋼メーカーである共英製鋼、港湾運送事業者である辰巳商會が共同出資するThi Vai International Port Company Ltdが主体となり、ベトナム南部ホーチミン市近郊のチーバイ港において鉄スクラップ、鉄鋼製品等を扱う港湾ターミナルを整備・運営する事業
2	11月21日	米国・テキサス州高速鉄道事業	出資:40百万米ドル (約49億円)	米国民間投資家(複数)	・米国南部テキサス州ダラスーヒューストン間を高速鉄道(約90分)で結ぶ事業。米国の民間企業が事業主体となり、日本の新幹線システムを導入する前提で事業を推進中

■平成27年度上期投資案件一覧

国立研究開発法人科学技術振興機構

	支援決定日 (契約日)	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
1	8月21日	(株)アクセル スペース	1.0億円	グローバルブレイン(株)、 (株)環境エネルギー投資、 SMBCベンチャーキャピタル(株)、 SBIインベストメント(株)、 スカパーJSAT(株)、 西武しんきんキャピタル(株)、 三井物産(株) (合計:約17億円)	・超小型人工衛星の製造販売 ・自社保有衛星による地球観測画データの販売

■平成27年度上期投資案件一覧

(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構

	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
--	-------	-----	--------------------	-------------------	------

該当なし

■平成27年度上期投資案件一覧

地域低炭素投資促進ファンド事業

支援 決定日	案件名	官民ファンドからの 支援決定額	民間出資者名及び 民間出資額	事業概要
-----------	-----	--------------------	-------------------	------

該当なし

人材育成・地域活性化

①株式会社産業革新機構	1
②独立行政法人中小企業基盤整備機構	8
③株式会社地域経済活性化支援機構	14
④株式会社農林漁業成長産業化支援機構	22
⑤株式会社民間資金等活用事業推進機構	28
⑥官民イノベーションプログラム	34
⑦株式会社海外需要開拓支援機構	41
⑧耐震・環境不動産形成促進事業	49
⑨株式会社日本政策投資銀行における競争力強化ファンド及び特定投資業務	56
⑩株式会社海外交通・都市開発事業支援機構	61
⑪国立研究開発法人科学技術振興機構	67
⑫地域低炭素投資促進ファンド事業	73

人材育成・地域活性化

＜人材育成・地方への供給＞

(株)産業革新機構

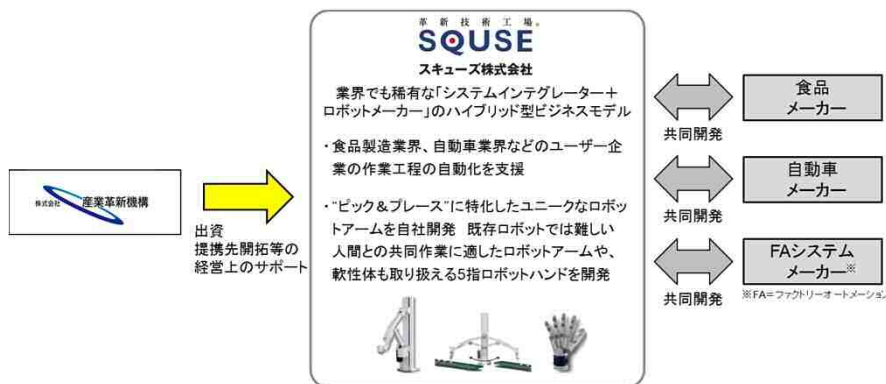
当機構では、直接の投資先に対しては、ハンズオンによる経営支援を行うことが経営方針。地方の投資先企業に対しても、当機構の職員を社外取締役や監査役として派遣している。

(例) メガカリオン(京都)、スキューズ(京都)、マイクロ波化学(大阪)、中村超硬(大阪)、クオンタムバイオ(大阪)、ナノミストテクノロジーズ(徳島)、GRAアグリプラットフォーム(宮城) など

また、当機構の元職員が、地方のベンチャー企業やファンドの職員として活躍するなど、地域の投資エコシステムの構築に貢献している。

＜支援事例:スキューズ株式会社(京都)＞

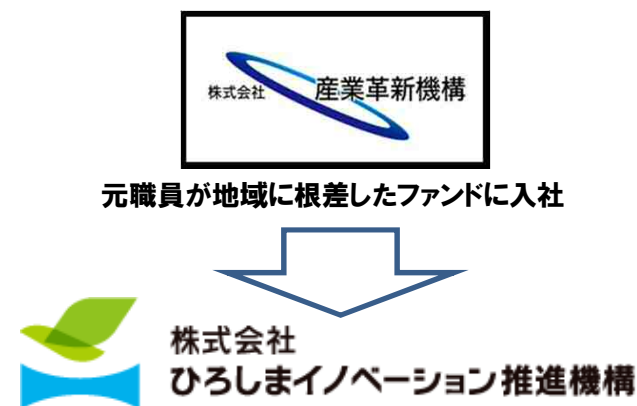
事業内容: SI事業、産業用ロボットの製造・販売
支援決定金額: 5億円(上限)
支援決定公表日: 2014年2月12日



- 「システムインテグレーター+ロボットメーカー」のハイブリッドモデルを確立
- 食品製造等における人材確保難、衛生問題等からニーズの高まる低コストでの自動化を後押し

＜地域投資エコシステム構築への貢献事例＞

(株)産業革新機構の元職員が、株式会社ひろしまイノベーション推進機構で活躍。



- 広島県が100%出資。官民連携による投資ファンドを組成・運営。資本出資(株式)を通じて、資金面・経営面の両面から県内企業の課題解決・成長を支援。

人材育成・地域活性化

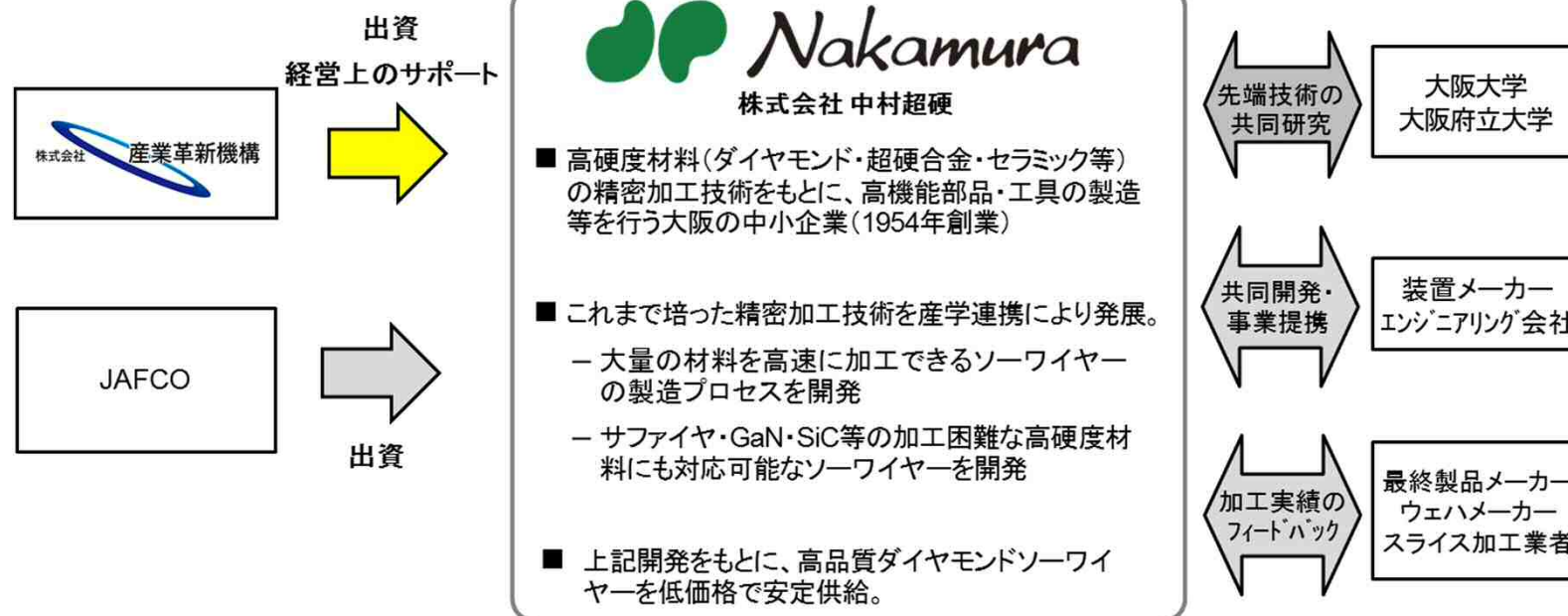
＜人材育成・地域活性化のKPI＞

(株)産業革新機構

地域活性化については、現行のKPIにおいて、投資インパクトのKPI(総案件数に占める客観化された投資インパクトが達成されている件数の比率:66%以上)を設定しており、その投資インパクトにはローカル企業のグローバル展開の実現が含まれている。

＜支援事例:株式会社中村超硬(大阪)＞

事業内容: 太陽光発電用シリコンやLED用サファイヤ等をスライス加工する「ダイヤモンドソーワイヤー」の製造販売事業
支援決定金額:15億円(上限) 支援決定公表日:2010年12月27日



日本の太陽光発電産業やLED産業の競争力向上に寄与

人材育成・地域活性化

＜民間人材の採用・離退職の状況＞

(株)産業革新機構

年度	民間人材の採用者数		備考	民間人材の離退職者数		備考
		うち部長級以上			うち部長級以上	
21 (上期)	13人	5人	オープンイノベーションの実現を担う人材として、プライベートエクイティファンド出身者、ベンチャーキャピタル出身者等の投資経験を持つ人材だけでなく、商社、メーカー、銀行、研究所等を出身とした多様な人材を確保した。	0人	0人	以下の転出事例を通じ、直接、間接に地方活性化に貢献 ・国内外のファンド、ベンチャーキャピタルでキャピタリストとして活躍 ・国内外の拠点で、事業会社職員として活躍 ・起業家として活躍
21 (下期)	17人	3人		0人	0人	
22 (上期)	7人	0人		1人	1人	
22 (下期)	17人	0人		0人	0人	
23 (上期)	6人	0人		2人	0人	
23 (下期)	13人	1人		3人	0人	

(注)本資料は設置日以降の実績を記載している。

人材育成・地域活性化

＜民間人材の採用・離退職の状況＞

(株)産業革新機構

年度	民間人材の採用者数		備考	民間人材の離退職者数		備考
		うち部長級以上			うち部長級以上	
24 (上期)	29人	6人	オープンイノベーションの実現を担う人材として、プライベートエクイティファント出身者、ベンチャーキャピタル出身者等の投資経験を持つ人材だけでなく、商社、メーカー、銀行、研究所等を出身とした多様な人材を確保した。	2人	0人	以下の転出事例を通じ、直接、間接に地方活性化に貢献 ・国内外のファンド、ベンチャーキャピタルでキャピタリストとして活躍 ・国内外の拠点で、事業会社職員として活躍 ・起業家として活躍
24 (下期)	6人	1人		5人	0人	
25 (上期)	8人	0人		3人	1人	
25 (下期)	18人	3人		11人	3人	
26 (上期)	9人	1人		7人	0人	
26 (下期)	6人	0人		9人	0人	
27 (上期)	9人	0人		10人	0人	

(注)本資料は設置日以降の実績を記載している。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)産業革新機構

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
-----	-----	-----	------	------	----

該当なし

今回検証期間中ではないものの、今後、以下の説明会を実施予定。

平成27年 10月～平成 28年1月	北海道札幌市、福岡県福岡市 他	戦略産業コーディネーターミーティング	各30～70名 程度	地域のものづくりに貢献する産業革新機構の取組について	—
--------------------------	--------------------	--------------------	---------------	----------------------------	---

【具体的事例】

戦略産業コーディネータミーティング(於、福岡市。経済産業省・一般財団法人日本立地センター(全国イノベーション推進機関ネットワーク)主催)において、「地域のものづくりに貢献する産業革新機構の取組について」と題して、当機構の投資方針や投資事例等について説明を行った。

なお、本ミーティングは、全国を8地域(北海道、東北、関東、中部、近畿、中国、四国、九州)に分け、各地域の特性に合わせたミーティングを開催する予定。

日時:平成27年11月11日(火)

場所:中小企業基盤整備機構九州本部

対象:公的機関や金融機関、大学において、戦略分野産業に関わるコーディネータ業務及びサポート業務等に携わる者

内容:九州地域の戦略分野(自動車・バイオ・介護福祉機器)の産業振興を図るため、戦略分野コーディネータおよび、地域の公設試・産業支援機関、自治体、大学等、金融機関等のコーディネータ等が一堂に会し、業界の技術動向、企業の技術ニーズ、研究開発シーズ等について情報交換。

出席者:50名程度

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)産業革新機構

【支援体制】

当機構では、投資の前後を通して、各地域の大学、企業、金融機関等との連携や当機構職員との人的ネットワークの構築などにより、地域における投資のエコシステムの構築に向けた取組を進めている。

また、直接の投資先に対しては、ハンズオンによる経営支援を行うことが経営方針。地方の中堅投資先企業に対しても、当機構の職員を社外取締役や監査役として派遣している。

＜支援事例：ナノミストテクノロジーズ株式会社（徳島）＞

投資対象：事業内容：超音波ミスト化分離システムの開発、製造、販売
支援決定金額：5億円（上限）
支援決定公表日：2015年7月23日



- 製造業における工場廃液処理リサイクルプロセス、その他分野（食品加工、海水淡水化）の効率化とコスト削減
- 日本発のユニークなプラットフォーム技術の事業化を支援
- グローバルな排ガス環境規制をクリアし、日本の造船・海運業界に貢献

人材育成・地域活性化

＜人材育成・地方への供給＞

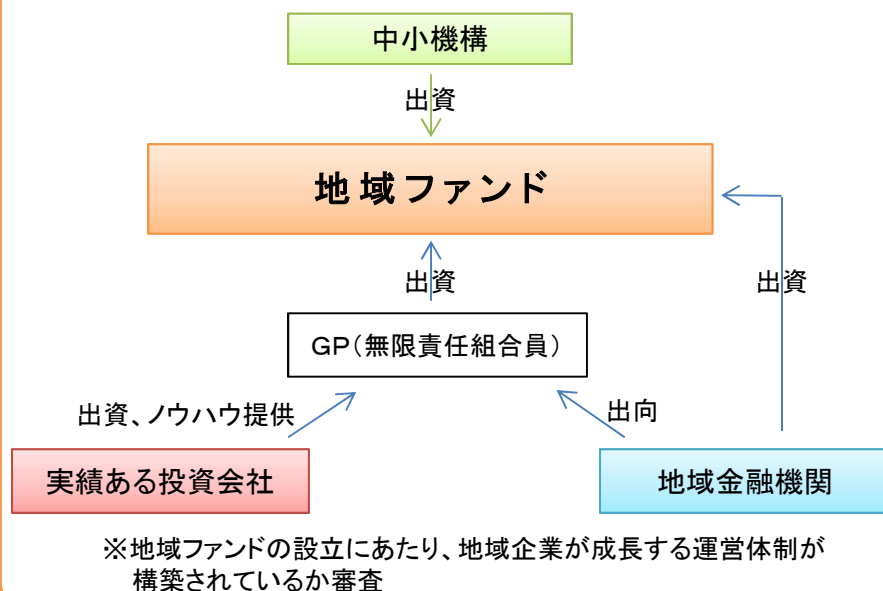
（独）中小企業基盤整備機構

中小機構では、ファンド組成に対し幅広く対応しているが、特に地域においては、ファンドマネージャー等の専門人材の育成が課題となっているため、実績のある投資会社や地域金融機関の関連投資会社が地域でファンドを組成する際に中小機構がLPとして出資することで、地域に専門人材が定着する取り組みを支援している。

具体的には、地域ファンドの組成にあたっては、ファンド運営の実績を十分に積んだ投資会社が、そのノウハウを地域の投資担当者（地域金融機関からの出向者等）に提供し、人材育成が行える運営体制が確保されるかを審査して出資決定している。

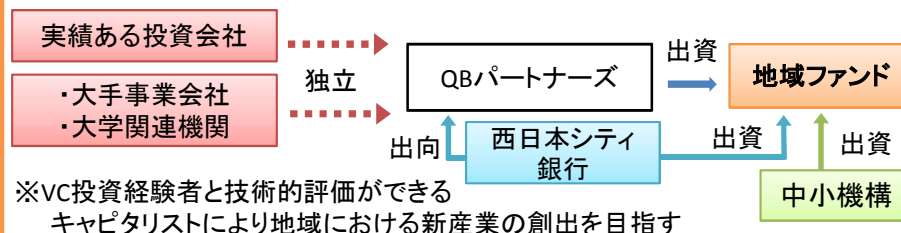
このような取り組みを通じて、地域の投資担当者の経験やスキルアップを図りつつ、地域で組成されるファンドに対して、今後とも地域活性化を目的としたリスクマネーを供給していく方針。

＜地域ファンド設立スキーム＞

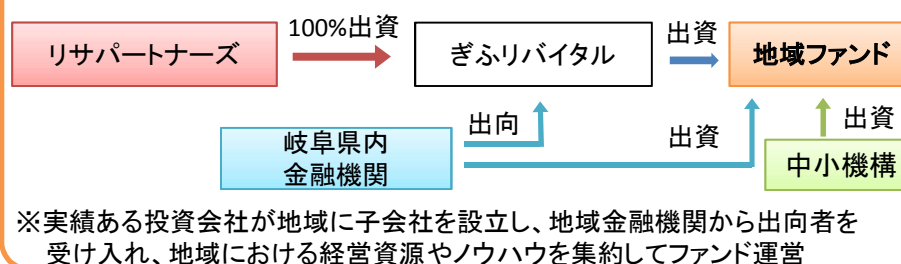


＜ファンド運営形態の例＞

〇QB第一号ファンド: 九州地域の大学研究シーズを投資対象とするファンド



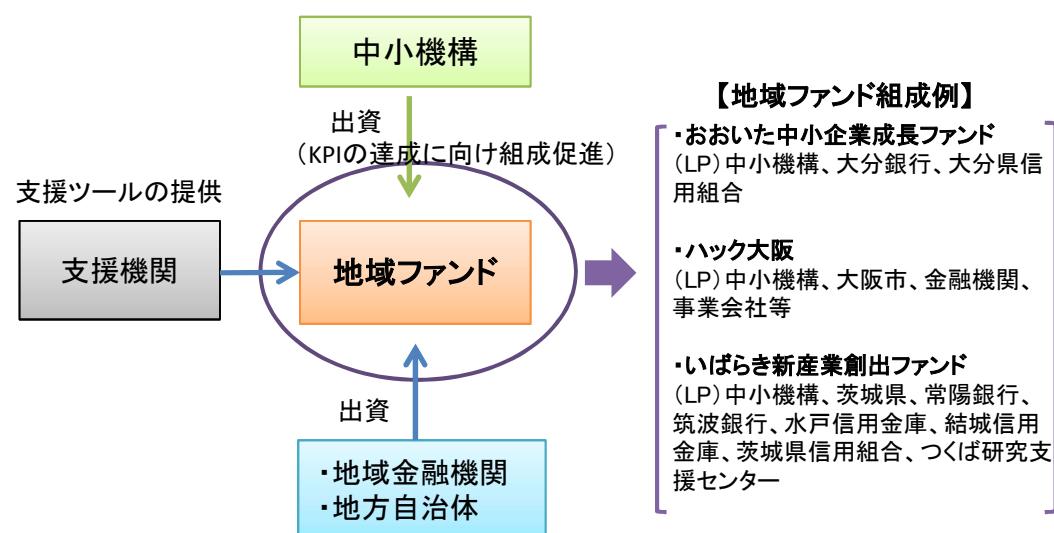
〇ぎふ中小企業支援2号ファンド: 岐阜県内の中小企業の再生を支援するファンド



中小機構は、地域への貢献及びファンドマネージャーの育成に対するKPIとして、第3期中期計画期間中（平成26年度～30年度）に地域密着ファンドを6ファンド以上（平成27年9月末の実績4ファンド）組成すること、また、新規のファンド運営者のファンドを25ファンド以上（平成27年9月末の実績14ファンド）組成することを目標に掲げ、地域活性化に貢献すべく取り組んでいる。

上記KPIの達成に向け、地域にリスクマネーを供給することにより、投資先企業のハンズオン支援ができるファンドマネージャーの育成を促進し、地域活性化に貢献できるよう取り組んでいる。

＜地域ファンド、新規運営ファンドの組成促進における貢献＞



＜地域ファンド組成促進による効果＞

- 地域ファンドの運営を通じ、ファンドマネージャーや投資担当者の経験・スキルの向上
- 地域で民間資金(LP)を調達できるファンド運営実績(パフォーマンス)を有する投資会社の創出
- 地域の優良なハンズオン支援事例の創出
(中小・中堅企業の成長・再生に貢献)

人材育成・地域活性化

<民間人材の採用・離退職の状況>

(独)中小企業基盤整備機構

年度	民間人材の 採用者数		備考	民間人材の 離退職者数		備考
		うち部長級 以上			うち部長級 以上	

該当なし

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(独)中小企業基盤整備機構

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
6月12日	広島県 広島市	広島県商工会連合会、岡山県商工会連合会、山口県商工会連合会、島根県商工会連合会、鳥取県商工会連合会、広島県高陽町商工会、岡山県真庭商工会、山口県美祢市商工会、島根県石中央商工会、鳥取県中部商工業支援センター	10名	・地域の中小企業に対する支援事業の概要を説明 ・各支援機関の取り組み状況について意見交換	—
6月16日	東京都 中央区	一般社団法人 全国信用組合中央協会	3名	・地域の中小企業に対する支援事業の概要を説明 ・全国の信用組合への情報提供を依頼	—
6月23日	東京都 中央区	一般社団法人 全国信用金庫協会	4名	・地域の中小企業に対する支援事業の概要を説明 ・全国の信用金庫への情報提供を依頼	—
9月15日	北海道 札幌市	公益財団法人北海道中小企業総合支援センター、北海道商工会連合会、釧路商工会議所、公益財団法人函館地域産業振興財団、公益財団法人室蘭テクノセンター、公益財団法人とかち財団、旭川信用金庫、北見信用金庫	8名	・地域の中小企業に対する支援事業の概要を説明 ・各支援機関の取り組み状況について意見交換	—

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(独)中小企業基盤整備機構

【具体的事例】

中小機構では、平成25年3月の中小企業金融円滑化法 終了に伴い、地域における事業再生支援機能の強化を図るため、地域金融機関等と連携し、出資や債権買取の機能を有する中小企業再生ファンドの設立を促進すべく地方への説明を行ってきた。

例えば、千葉県内の金融機関を対象に千葉県中小企業再生支援協議会等とともに実施した説明会の具体的内容は次のとおり。

- ①新たな計画策定スキームの手続き、経営改善計画書の説明(千葉県中小企業再生支援協議会)
- ②「資金的借入金」の取り扱いと活用について説明(中小企業再生支援全国本部)
- ③中小企業再生ファンドの制度概要(出資要件・組成プロセス・全国の出資事例と実績・再生事例等について説明(中小機構))

また、九州地域での取り組みとして、九州ニュービジネス協議会、フクオカベンチャーマーケット協会、福岡証券取引所と中小機構が連携して「九州IPO挑戦隊」を発足し、IPOを目指す九州の有望ベンチャー・中小企業に対し、中小機構のファンド出資事業について説明を行うとともに、各機関の有する多様な支援ツールで2年間に渡り徹底して支援を行い、地域からIPO企業を輩出している。

＜地域における事業再生支援機能強化の取り組み事例＞

千葉県内の金融機関等を対象に、中小企業再生ファンドの制度概要等について説明会を開催。中小企業の再生を支援することを目的とする「千葉中小企業再生ファンド2号」の組成について合意し、平成25年1月に組合契約を締結した。

本ファンドは、過剰債務等により経営状況が悪化しているものの、本業には対応の収益力があり、財務改善や事業見直しにより再生可能な千葉県内の中小企業を対象に、中長期的に金銭債権の買取や株式出資等の投資を行い債務の軽減等を図るとともに、継続的な経営支援を行い、中小企業の再生を支援するものである。

ファンド総額は20億円で、うち中小機構が9億円を出資する他、千葉県及び県内金融機関、千葉県信用保証協会が出資し、千葉銀行の関連会社であるちばぎんキャピタル株式会社が運営を行っており、平成27年9月末までに3件の投資を実行し、再生に取り組む中小企業を支援している。

＜九州地域における取り組み事例＞



「福岡証券取引所：IPO個別相談会」(平成23年11月28日)

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(独)中小企業基盤整備機構

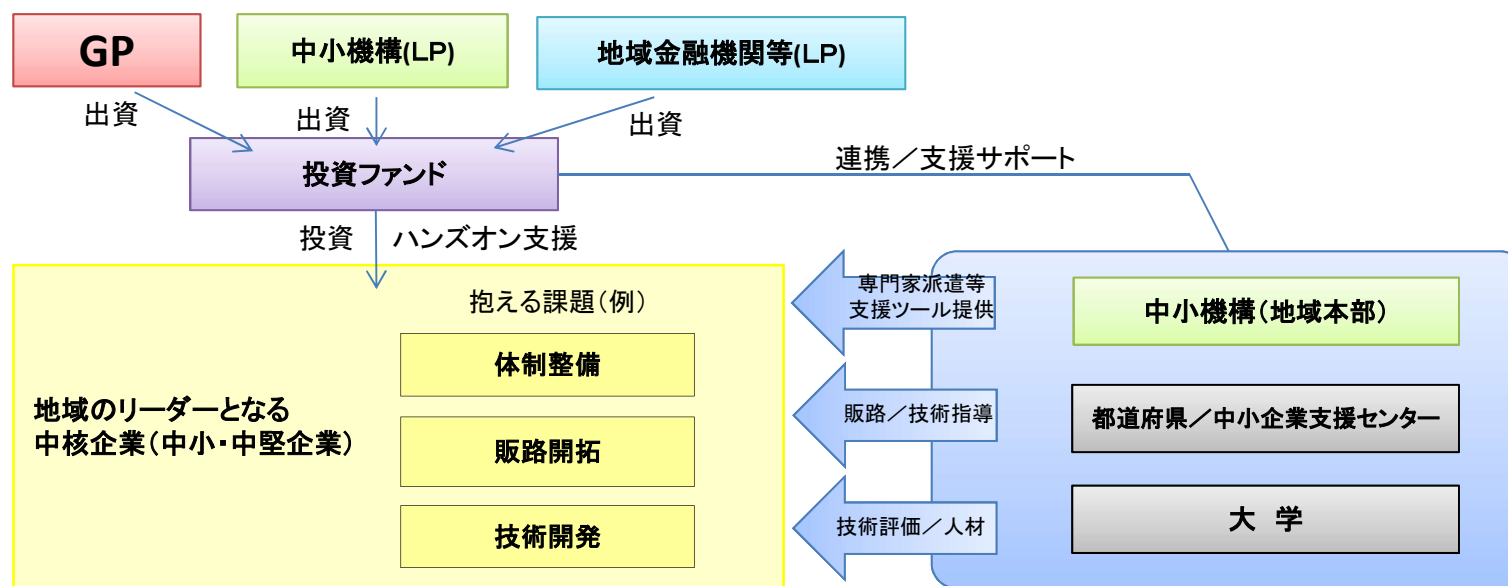
【支援体制】

平成27年4月より地域の中核企業(中小・中堅企業)に対し投資を行いやすくするよう制度改正をしており、必要に応じ、中小機構の全国9ヵ所にある地域本部、地域の支援機関、経済団体等が連携することで、地域の中核企業支援を行っている。

具体的な制度改正の内容としては、資本金や従業員数が中小企業の要件を超えてから10年以内の会社に対する投資の一定割合(※)を中小企業向けの投資と見なすことができるようにすることで、投資対象の拡大を図った。

※中小機構の出資比率に10分の4を乗じて得た割合に相当する額又は投資する総額の100分の10に相当する額のいずれか高い額以内に限る。

＜地域支援機関等のネットワークを活用した支援体制＞



人材育成・地域活性化

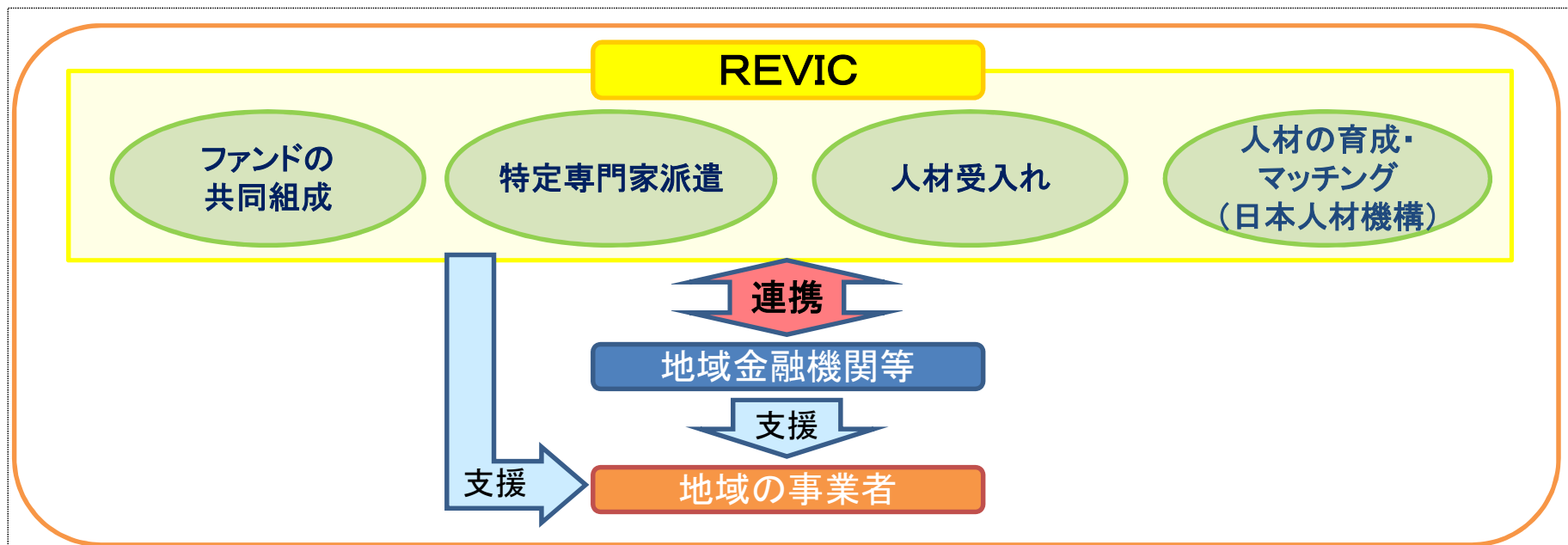
<人材育成・地方への供給>

(株)地域経済活性化支援機構

機構は時限組織(平成35年3月まで)であることを踏まえ、機構がもつ多様な機能や他の支援機関との連携などにより、事業再生・地域活性化ノウハウの全国的な蓄積と浸透を図ることを通じて、地域において自律的かつ持続的に事業再生・地域活性化が行われるよう、触媒としての役割を果たすことを、事業運営の基本方針の一つとして掲げている。

このため、上記基本方針に沿って、以下の取組みを実施している。

- ・地域金融機関と共同でファンドを組成し運用することによるノウハウの移転
- ・地域金融機関等への特定専門家派遣(平成27年度上期19件)
- ・長期出向者や短期トレーニーなど地域金融機関からの人材の受入れ(同30件)
- ・地域企業等の生産性向上等の支援が可能な経営(サポート)人材の育成・マッチング等を行う子会社(株)日本人材機構)を設立(平成27年8月)



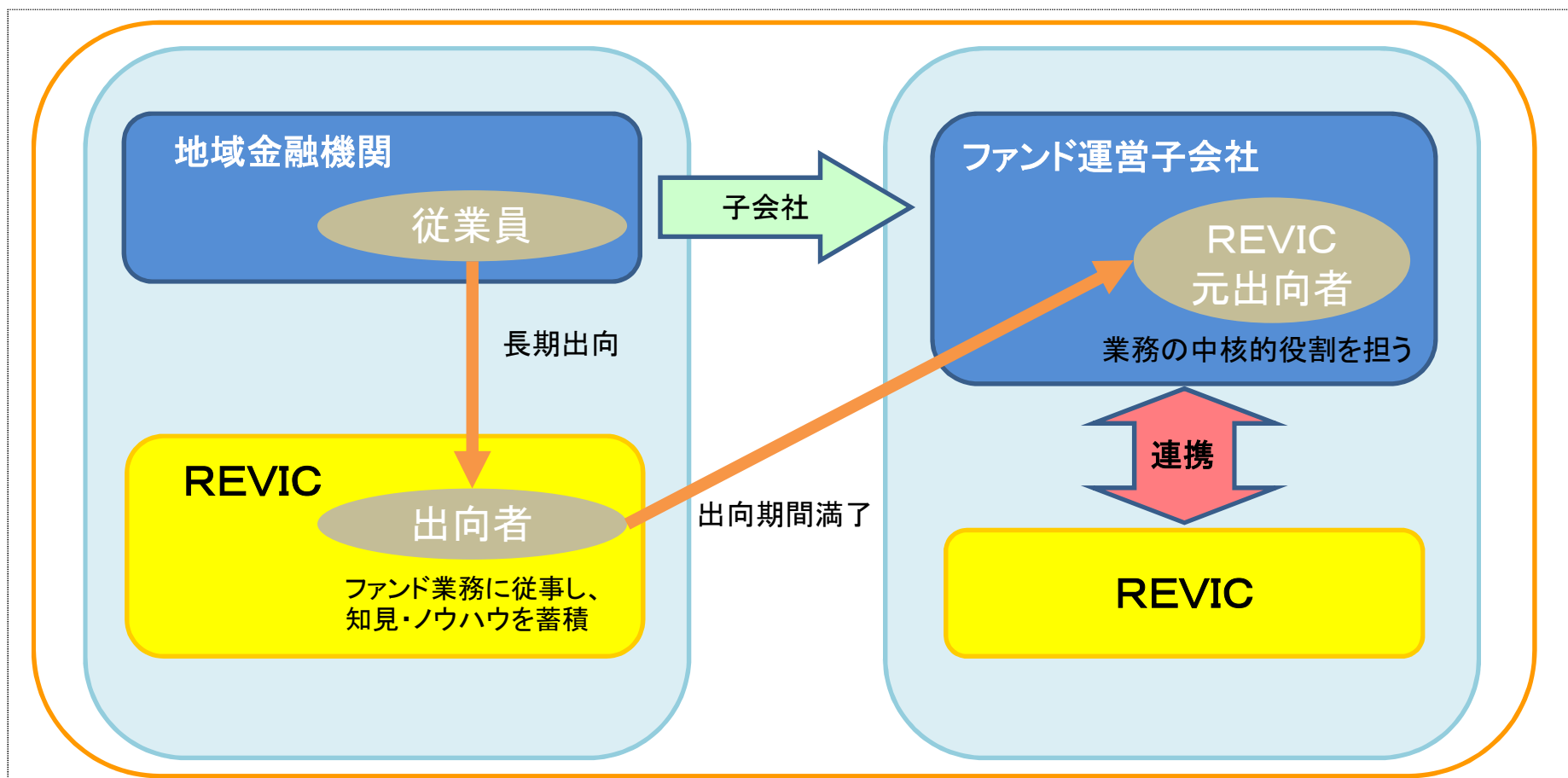
人材育成・地域活性化

＜人材育成・地方への供給＞

(株)地域経済活性化支援機構

金融機関との連携により、地域活性化ノウハウを地域に浸透させた事例(西日本の地方銀行)

- ・機構は、地域金融機関から長期出向者として人材を受入れ。
- ・出向者は、機構においてファンド業務に従事し、知見・ノウハウを蓄積。
- ・出向者は、出向元の地域金融機関に戻った後、機構での経験をもとに当該金融機関において、ファンド業務の中核的役割を担うなど地域活性化に資する人材として活躍。



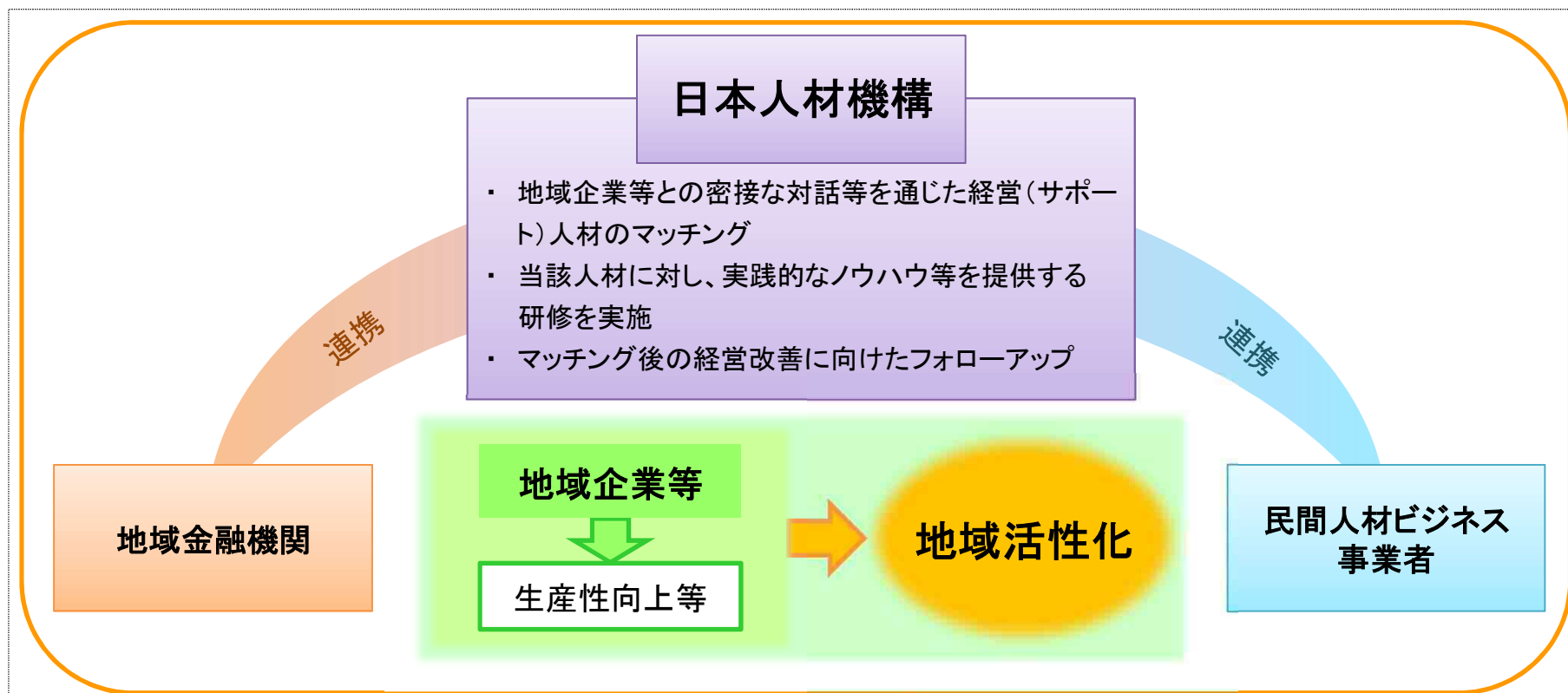
人材育成・地域活性化

＜人材育成・地方への供給＞

(株)地域経済活性化支援機構

地域経済活性化支援機構の子会社について

- ・社名: 株式会社日本人材機構（平成27年8月設立）
- ・地域企業等の経営改善、生産性向上、イノベーション等を通じて地域活性化を図るためには、当該企業等の課題解決策の提案・実行支援等ができる経営（サポート）人材の活用が有効な手段のひとつと考えられる。
- ・地域企業や地域金融機関等との密接な対話等を通じ、必要とされる経営（サポート）人材の育成・マッチング等を行う『日本人材機構』を設立。



特定専門家派遣、人材の受入れなどの取組み等を通じ、事業再生・地域活性化支援に不可欠な人材の確保・育成、地域へのノウハウ移転等に努めている。

これらを測定するためのKPIとして、以下を設定している。

- ・「先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等」(平成27年9月末までの達成率(目標75%以上):77%)
- ・「地域への知見・ノウハウの移転」(同率(目標25%以上):57%)
- ・「金融機関等との連携」(同率(目標90%以上):個別企業の事業再生89%、ファンド組成・特定専門家派遣等95%)

REVICによる、事業再生・地域活性化支援に 不可欠な人材の確保・育成、地域へのノウハウ移転

先導的な事業再生・地域 活性化モデルの創造等

- ①民間資金を活用したか
- ②知見・ノウハウの移転を行ったか
- ③その他先導的なモデルを創造・活用できたか

KPIによる具体的達成事項

- ・スポンサー・取引金融機関等の出融資の活用
- ・ハンズオン支援等による金融機関との協働

地域への知見・ ノウハウの移転

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受入れを平成35年3月末までに累計で200件以上行う

KPIによる具体的達成事項

- ・特定専門家派遣の実績数
- ・長期出向者や短期トレーニーの人材受入れ数

金融機関等との連携

個別企業の事業再生、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

KPIによる具体的達成事項

- ・呼び水効果が発揮され、民間出資が実現した割合
- ・自治体や金融機関との連携協定の締結

人材育成・地域活性化

＜民間人材の採用・離退職の状況＞

（株）地域経済活性化支援機構

年度	民間人材の採用者数		備考	民間人材の離退職者数		備考
		うち部長級以上			うち部長級以上	
25 (上期)	14人	1人	前身の企業再生支援機構から平成25年3月に地域経済活性化支援機構に改組。 従来の再生支援業務に加え、特定専門家派遣、GP出資業務等が追加。コンサルタント、ファンド経験者などの民間人材を採用し、即戦力として、企業へのハンズオン支援、金融機関とのファンドの共同運営、特定専門家派遣などの業務に従事。	10人	1人	離退職者は、前身の企業再生支援機構からの職員が大半。 企業へのハンズオン支援、金融機関とのファンドの共同運営、特定専門家派遣などでの経験を生かし民間で活躍している。
25 (下期)	26人	0人		17人	2人	
26 (上期)	39人	0人	平成26年10月より、LP出資業務、個人保証付債権の買取業務、特定専門家派遣の派遣範囲拡大等の業務追加に対応するための人材採用。	7人	0人	
26 (下期)	41人	1人		12人	1人	
27 (上期)	52人	1人		12人	1人	

(注)本資料は設置日以降の実績を記載している。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)地域経済活性化支援機構

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
H27年度 上期	説明先金融機関 本店他	個別金融機関	累計 1,500名程度	・機構の活動 ・事業再生 ・事業性評価 ・特定支援 ・ヘルスケア	31回開催
同上	業界団体事務所、 財務局等	金融機関団体	累計 700名程度	・機構の活動 ・事業再生 ・事業性評価 ・特定支援 ・特定専門家派遣 ・事例紹介	18回開催
6月27日 及び 7月22日	宮城県仙台市 及び 岐阜県岐阜市	中小企業支援ネットワーク (行政機関、金融機関、信用保 証協会、経営支援機関 等)	累計 100名程度	・機構の活動 ・事業性評価	2回開催

事業者等と強いつながりを有する地域金融機関、中小企業診断士協会、税理士会等に対して、説明会を実施している。また、既存の中小企業支援ネットワーク等の会議体に参加し、地方自治体や商工団体に対して、機構が行う事業に対する理解を深めるための説明を行っている。

＜説明会の開催対象先＞

個別金融機関、金融業界団体、中小企業支援ネットワーク、中小企業診断士協会、税理士会などの団体 等

＜説明内容＞

REVICの機能紹介、特定専門家派遣、事業性評価の手法、ソリューションの提供方法、事業再生の手法、医療分野のノウハウ、観光活性化のノウハウ 等

＜具体的説明事例＞

個別金融機関や金融業界団体を対象とした説明会が多く、具体的な支援案件を題材にした取組手法やノウハウの説明を行っている。

【具体的事例】

日時：平成27年7月22日

場所：岐阜大学サテライトキャンパス

内容：「岐阜企業力強化連携会議」参加者に対する事業性評価の講演

出席者：行政関係者（中部経済産業局、東海財務局、岐阜県、岐阜市）

岐阜県内金融機関、信用保証協会

弁護士会、税理士会、商工会等業界団体

人材育成・地域活性化

<地方への説明・支援体制>

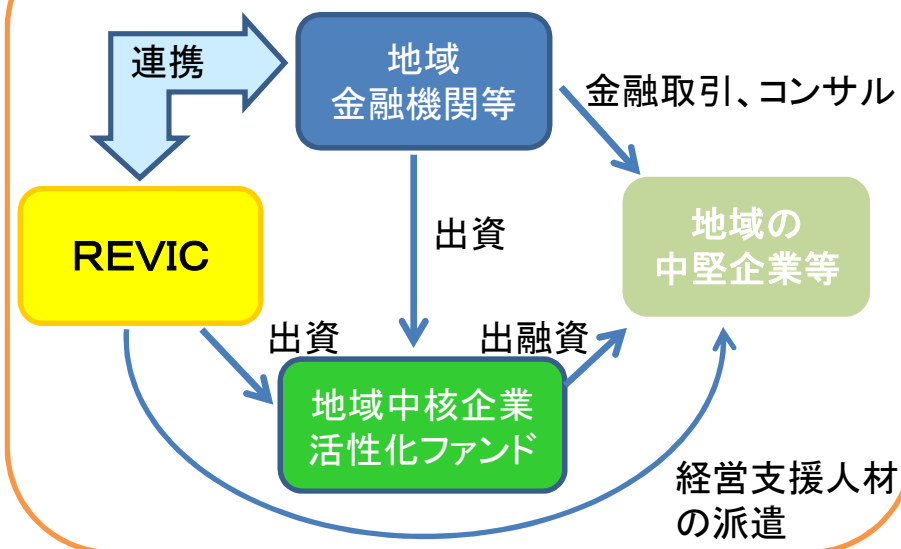
(株)地域経済活性化支援機構

【支援体制】

再生支援、ファンドの共同組成や経営支援人材の派遣等を通じて、地域の核となる中堅企業等を支援している。具体的には、以下のとおり。

- ・再生支援においては、地域の中堅企業等に対し、事業再生計画に基づき、機構からの出融資のほか、経営支援人材の派遣を行っている。
- ・平成27年4月設立の「地域中核企業活性化ファンド」(ファンド総額290.5億円)では、出融資に加え、機構から地域の中堅企業等に経営支援人材を派遣することを前提に、投資案件を募集している。
- ・地域企業等の生産性の向上等の実行支援が可能な経営(サポート)人材の育成・マッチング等を行う子会社(株)日本人材機構)を設立している。
- ・地域に対する支援体制を充実するため、仙台、大阪及び福岡に地方事務所を設置している。

<「地域中核企業活性化ファンド」の支援スキーム図>



<地方事務所の実績>

地方事務所の設置により、対面による相談がしやすい体制が整い、迅速なファンド設立等が可能となったほか、再生支援の相談も増加している。

仙台	ファンド(復興・成長支援)の投資案件や再生支援案件の相談増加
大阪	ファンド(関西広域、わかやま、しがぎん等)の組成、投資案件や再生支援案件の相談増加
福岡	ファンド(NCB九州、佐賀)の組成、投資案件や再生支援案件の相談増加

人材育成・地域活性化

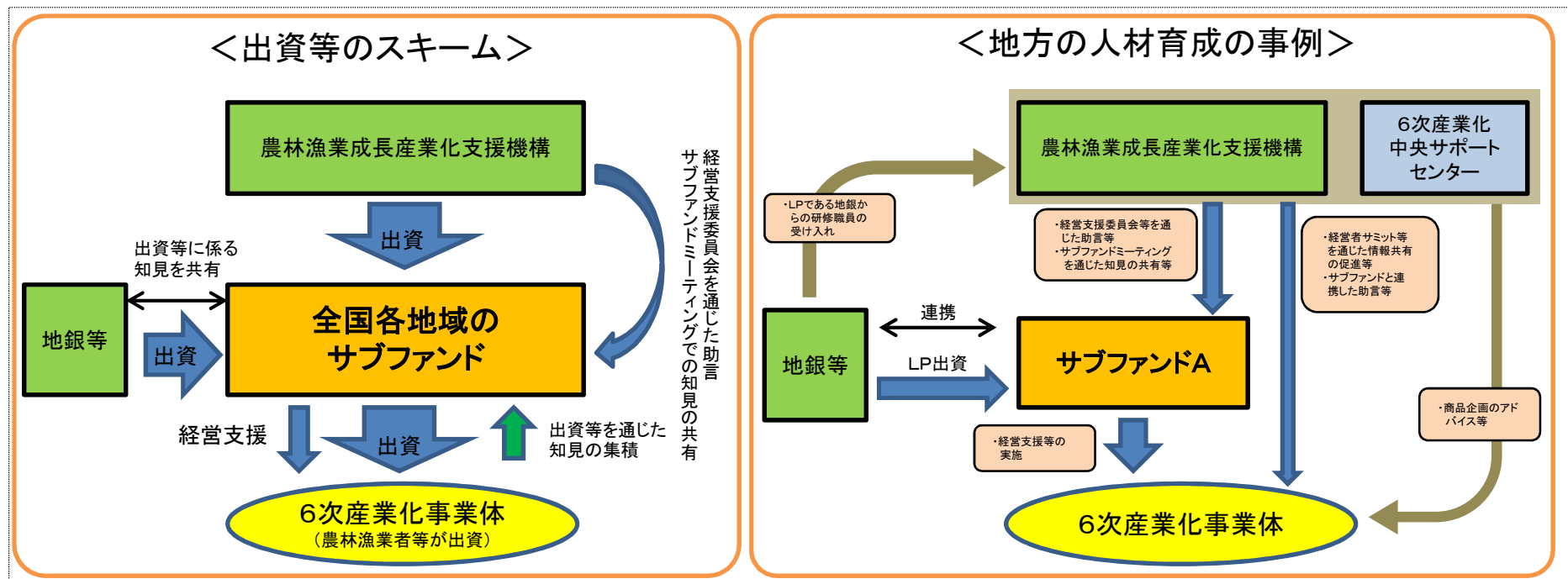
＜人材育成・地方への供給＞

(株)農林漁業成長産業化支援機構

農林漁業成長産業機構(以下、「機構」という。)と各地域の地銀等が出資し設立した、全国ほぼ全域をカバーするサブファンドを通じた間接出資を主体として、農林漁業者とパートナー企業(2次・3次事業者)が設立する6次産業化事業体への支援を実施している。

各サブファンド及び地銀等は、6次産業化事業体への出資及び出資後の経営支援を通じ、6次産業化事業体を中心とした農林漁業関連分野への出資等に係る知見・ノウハウを集積しており、これにより、各地域において当該地域の活性化のための人材育成等を実現している。

機構は、これらサブファンドに対して経営支援委員会を通じた各種の助言を行なうとともに、各サブファンドが集積した知見の共有化を図るため、サブファンドミーティングを開催する等により、サブファンドの出資実行等を支援している。



人材育成・地域活性化

＜人材育成・地域活性化のKPI＞

（株）農林漁業成長産業化支援機構

各サブファンド及びその出資者である地銀等は、6次産業化事業体への出資及び出資後の経営支援を通じ、各地域において、農林漁業関連分野への出資等に係る知見・ノウハウを集積している。また、出資先6次産業化事業体は、2次・3次産業への経営の多角化を図ることにより、経営の高度化、経営能力の向上等を実現している。機構は、各サブファンド及び投資先6次産業化事業体に対し、経営支援委員会を通じた助言や、サブファンドと連携した経営支援（ハンズオン）の実施により、上記の取り組みを促進している。

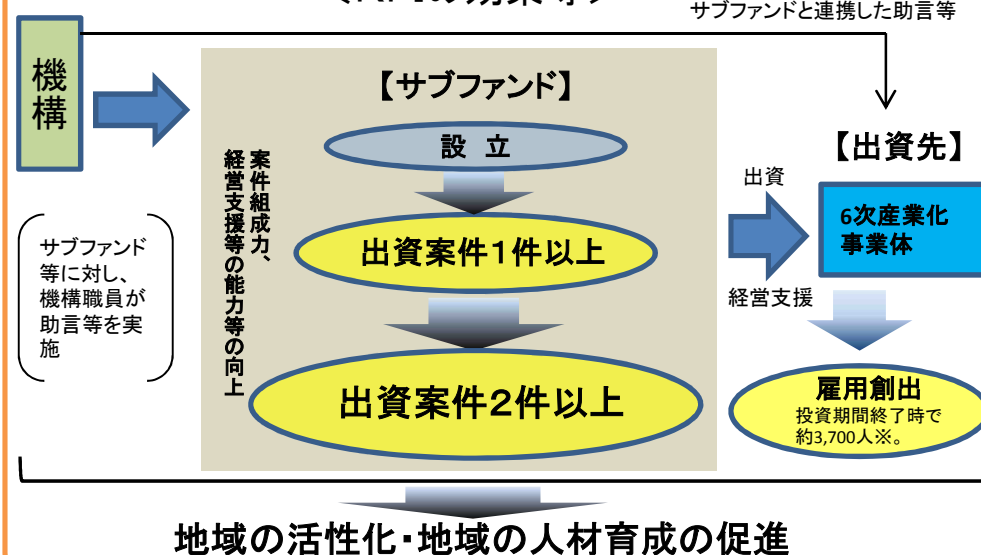
このような中で、機構は、本年7月、KPIについて以下の見直しを実施し、地域活性化、人材育成等に取り組んでいる。

- ①地方創生のための雇用創出に係るKPIについて、事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行なっている投資先6次産業化事業体の割合（7割以上）を新たに設定。
- ②地域における人材育成に係るKPIについて、助言の対象を、サブファンドのみからサブファンドの投資先である投資先6次産業化事業体まで拡大することに見直し。
- ③地域における人材育成に係るKPIについて、全サブファンドが出席し、各サブファンドに共通する課題について直接、助言、指導等を行なう会議を半期に1回以上開催を設立後半年以上経過したサブファンドのうち出資案件が1件以上のサブファンドを8割以上、設立後1年以上経過したサブファンドのうち出資案件が2件以上のサブファンドが5割以上とすることに見直し。

＜地域活性化・人材育成に係る目標（KPI）＞

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なっている投資先6次産業化事業体の割合が7割以上
地域における人材育成	各サブファンド又は当該サブファンドの投資先6次産業化事業体に対し、機構職員が経営支援委員会への参加や直接訪問、電話会議等を通じ、毎月1回以上、助言を実施
	設立後半年以上経過したサブファンドのうち出資案件1件以上のサブファンドが8割以上
	設立後1年以上経過したサブファンドのうち出資案件2件以上のサブファンドが5割以上

＜KPIの効果等＞



※ 平成27年9月末までに支援決定を行った69事業体の投資期間終了時での雇用計画数の合計である。

人材育成・地域活性化 ＜民間人材の採用・離退職の状況＞

(株)農林漁業成長産業化支援機構

年度	民間人材の採用者数		備考	民間人材の離退職者数		備考
		うち部長級以上			うち部長級以上	
24 (下期)	11人	3人	ファンド出身者、銀行出身者、食品企業出身者等、関係者の知見を関係者間で共有化する等	0人	0人	—
25 (上期)	14人	1人	ファンド出身者、銀行出身者、食品企業出身者等、関係者の知見を関係者間で共有化する等	2人	2人	
25 (下期)	3人	2人		4人	0人	
26 (上期)	7人	0人	法務部の人員強化による社内コンプライアンスの強化。プロパー職員の採用増による投融資部門の体制整備	2人	1人	事業会社、地銀等の出向者については、出向元に復職し、当社で培ったノウハウ等を活用。
26 (下期)	5人	0人		6人	0人	
27 (上期)	7人	1人	プロパー職員の採用増による投融資部門の体制整備	7人	3人	事業会社、地銀等の出向者については、出向元に復職し、当社で培ったノウハウ等を活用。

(注)本資料は設置日以降の実績を記載している。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)農林漁業成長産業化支援機構

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
5月11日	北海道 常呂郡	JAサロマ	40名程度	ファンドの概要、これまでの出資実績等について説明	—
5月12日	北海道 宗谷郡	JA東宗谷6次産業化研究会	30名程度	同上	—
5月18日	新潟県 新潟市	地域創生ファンド活用セミナー・第四銀行	80名程度	同上	—
6月12日	長崎県 長崎市	日本べっ甲協会本部	40名程度	同上	—
6月22日	香川県 香川市	香川銀行支店長会議	100名程度	同上	—
7月15日	沖縄県 石垣市	石垣市・日本べっ甲協会	40名程度	同上	—
7月23日	栃木県 宇都宮市	農業の6次産業化シンポジウム	200名程度	同上	—
7月27日	秋田県 秋田市	アグリビジネスセミナー・秋田銀行	50名程度	同上	—
7月29日	新潟県 新潟市	農林漁業成長産業化ファンド説明会	20名程度	同上	—

【具体的事例】

平成27年7月23日、栃木県、(公財)栃木県農業振興公社、(公財)栃木県産業振興センター、フードバレーとちぎ推進協議会が主催した「農業の6次産業化シンポジウム」が、宇都宮市で開催された。

当該シンポジウムは、栃木県域における6次産業化の推進とフードバレー栃木の実現に資することを目的に開催され、当日は、農業者、農業団体、商工団体、食品企業、関係行政機関などの関係者約200人が出席した。

当機構からは、代表取締役社長の大多和巖が出席し、「全国6次産業化優良事例と成功の秘訣」をテーマに、当社の出資スキーム、出資案件の概要等について説明を行なった。

＜農業の6次産業化シンポジウムの概要＞

1. 日時:平成27年7月23日(木)13:00～17:00
2. 主催:栃木県、(公財)栃木県農業振興公社、(公財)栃木県産業振興センター、フードバレーとちぎ推進協議会
3. 場所:栃木県産業技術センター多目的ホール(とちぎ産業創造プラザ内)
4. 内容:
 - (1)講演:地域からの6次産業化～つながりが創る食と農の地域保障～
 - (2)パネルディスカッション:地域でつながりを持つ6次産業化
 - (3)農商工連携・6次産業化の取組み及び概要説明について
 - ① 全国6次産業化優良事例と成功の秘訣(農林漁業成長産業化支援機構)
 - ② 農商工連携・6次産業化の取組み及び概要説明(栃木県農政部)
5. 出席者:農業者、農業団体、商工団体、食品企業、関係機関、行政機関等(約200名)



人材育成・地域活性化

＜地方への説明・支援体制＞

(株)農林漁業成長産業化支援機構

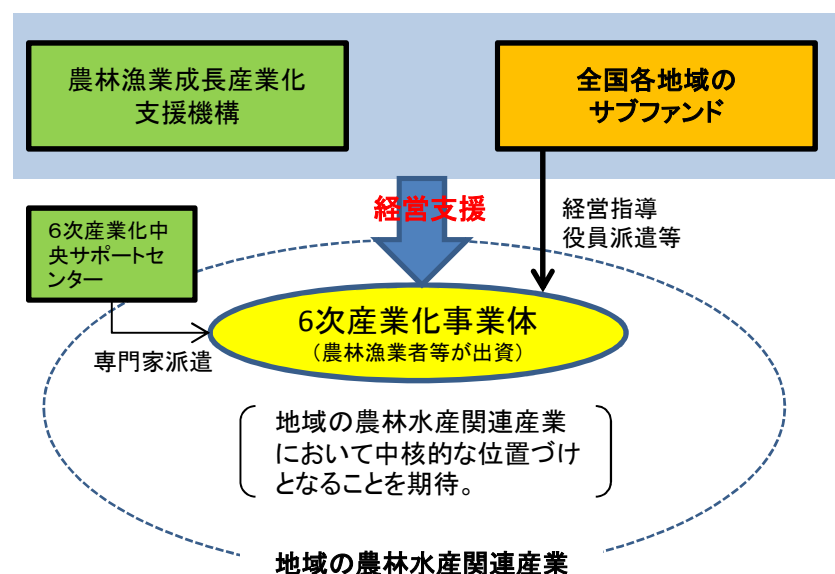
【支援体制】

機構は、全国各地域に設立されたサブファンドを通じた間接出資を主体として、地域の農林漁業者と、パートナー企業が連携して設立した6次産業化事業体への出資等を実施している。

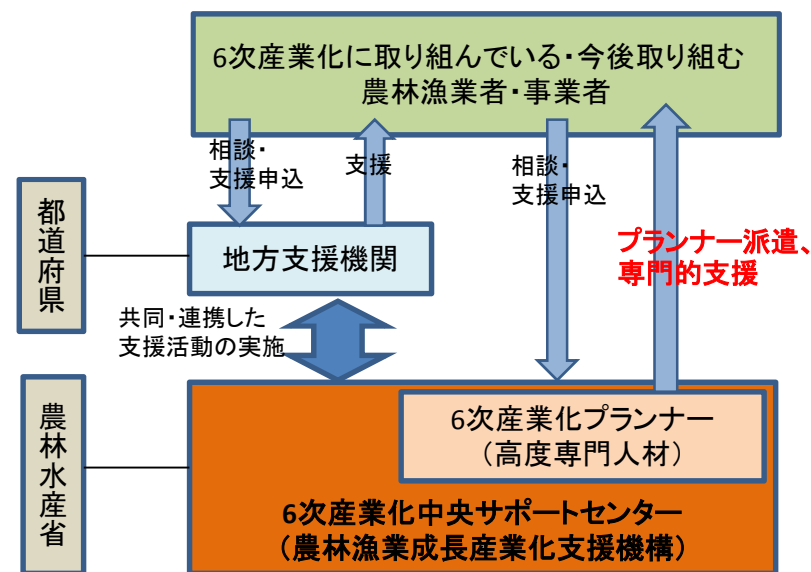
これら6次産業化への取り組みは、地域の農林漁業者が主体となって、製造業者、流通業者等のパートナー企業と連携し、2次・3次事業への進出を目指すものであり、当該事業進出により、農林漁業も含めた経営の安定化、企業経営に係るノウハウの蓄積等が果たされることとなり、当該農林漁業者等が、将来的に、地域の農林水産業を牽引するリーダー的な位置づけとなることも期待される。

機構は、これら6次産業化事業体に対し、サブファンドと連携した経営支援（ハンズオン）等を実施するとともに、6次産業化中央サポートセンター事業を活用した専門家派遣等を実施することで、地域のリーダーとなる中堅企業を支援している。

＜支援体制のスキーム＞



＜6次産業化中央サポートセンター事業＞



人材育成・地域活性化

＜人材育成・地方への供給＞

(株)民間資金等活用事業推進機構

機構設立当初から、全国の都道府県の大半を網羅する、地域金融機関50行を中心とした株主金融機関との協働体制を構築し、地方公共団体、地域金融機関及び地元企業等へのPFI事業に係る情報発信を行うと共に、株主金融機関と協働して地方公共団体及び地元企業等への情報交換等を通じてPFI事業の案件組成を行う体制を構築している。

また、協働による地域金融機関職員の人材育成を通じて、各地域のPFI事業促進のリーダー育成を図るとともに、地域金融機関から機構への出向者を受入れ、地域人材の育成にも努めている。

＜人材育成のポイント＞

PFI推進機構

地域金融機関

連携・協働

人材育成・地方活性化に取り組中

案件形成支援を通じ
アドバイス・ノウハウ提供

地域金融機関からの
出向者受入れ

PFIスキル習得の
ためのセミナー開催

地域金融機関からの
トレーニー受入れ

＜具体的事例＞

案件発掘

公共施設マネジメントに係る包括
連携協定

PPP/PFI推進協議会

PPP/PFIセミナー開催

官民人事交流
(人材育成)

自治体の実態把握

PPP/PFI事例紹介

案件形成

自治体への案件形成支援

コンサル紹介

地元事業者の参画支援

有力民間事業者の紹介

金融機関

機構

自治体への協働訪問

セミナーへの講師派遣

自治体長期財政シミュレーション、
上水道事業データベースの提供

コンサルへの働きかけ(案件形成支援)

自治体への働きかけ(案件形成支援)

案件アレンジメント支援
(金融機関・事業者宛)

人材育成・地域活性化

<人材育成・地域活性化のKPI>

(株)民間資金等活用事業推進機構

地域活性化・人材育成等のKPIは、利用料金収入で資金回収を行うPFI事業について、担い手を育成して全国に普及させるよう、全国の地域金融機関とも連携・協働のうえ、全国の市場関係者へのアドバイスと、地域人材の育成・ノウハウ提供に係るKPIを設定し取組中。

○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

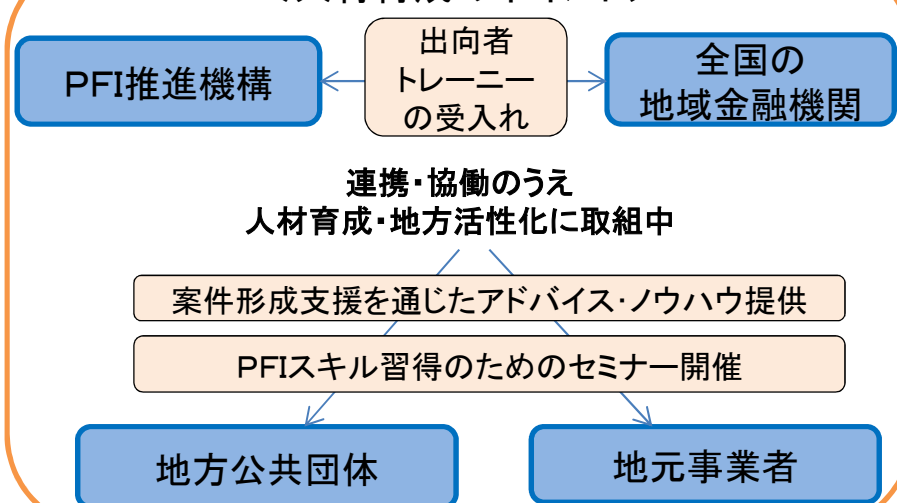
目標値：平成28年度末までに延べ500件 27年9月末時点406件

○地域人材の育成・ノウハウ提供

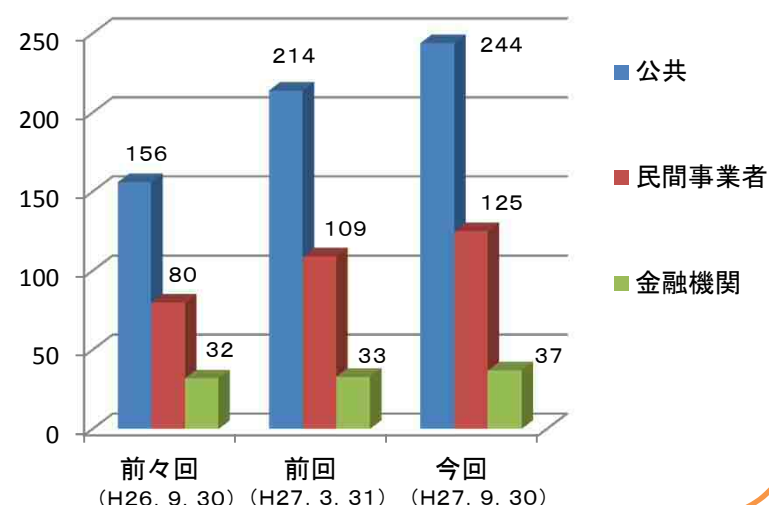
機構への受入、支援案件、専門的なセミナーを通じた地域における人材の育成の状況

目標値：平成28年度末までに延べ200名 27年9月末時点138件

<人材育成のポイント>



<市場関係者へのアドバイス累計>



人材育成・地域活性化 ＜民間人材の採用・離退職の状況＞

(株)民間資金等活用事業推進機構

年度	民間人材の採用者数		備考	民間人材の離退職者数		備考
		うち部長級以上			うち部長級以上	
25 (下期)	15人	2人	金融機関、監査法人等からプロジェクトファイナンス、アドバイザー等投融資業務や公共施設管理経験者を採用(出向受入)し、関係府省やPFI事業に関係する民間の担当者を招いて勉強会を開催すること等により、PFI事業の知識・ノウハウの習得を図る。	0人	0人	—
26 (上期)	3人	0人	金融機関等から投融資業務の経験者を採用(出向受入)し、関係府省、地方自治体、地域金融機関、民間事業者等との案件形成のための調整業務の中でPFI事業の知識・ノウハウの習得を図る。	0人	0人	—
26 (下期)	1人	0人	PFIのアドバイザー業務経験者を採用(出向受入)し、案件形成の中でPFI事業の知識・ノウハウの習得を図る。	2人	0人	PFI等のアドバイザー業務、プロジェクトファイナンス業務等に従事し、公共インフラ整備等により、地域の活性化に貢献している。
27 (上期)	0人	0人	—	2人	0人	PFI等のプロジェクトファイナンス業務等に従事し、公共インフラ整備等により、地域の活性化に貢献している。

(注)本資料は設置日以降の実績を記載している。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)民間資金等活用事業推進機構

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
4月22日	東京都 中央区	・全国の自治体職員 ・民間事業者	100名	第122回日本PFI・PPP協会セミナー 『公共施設等運営権制度と資金調達』 ・PFI・コンセッションの事業類型と官民に とってのメリット ・個別案件およびPFI推進機構について	—
4月24日	山口県 山口市	・自治体職員 ・地域金融機関担当者	70名	特別研修「PFIの基礎知識」について PFI推進機構およびPFIの活用について	—
6月12日	北海道 石見沢市	・地元自治体職員 ・地元民間事業者	90名	第127回日本PFI・PPP協会セミナー 『庁舎建替えとPFI・PPP』	—
8月26日	東京都 小平市	・全国の自治体職員	30名	国土交通大学校 ・コンセッション方式を含む独立採算型PFI 事業の案件形成・ファイナンス	—
8月28日	宮城県 仙台市	・地元自治体職員 ・地元民間事業者	48名	第127回日本PFI・PPP協会セミナー 『庁舎建替えとPFI・PPP』	—

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)民間資金等活用事業推進機構

【具体的事例】

地域金融機関50行を中心とした株主金融機関との協働・連携のもと、全国で実施される、地域金融機関・地方自治体・官庁等が主催するPFIの基礎知識や事例紹介等のセミナーに講師として出席し、説明を実施。

＜セミナー事例＞

日 時:平成27年4月24日

対象者:自治体職員、地域金融機関担当者

人 数:70名

目 的:地方自治体に求められる市民ニーズが多様化・複雑化し、行政のみが公共サービスを将来にわたって維持していくことは、質的にも量的にも限界がある。行政経営的な視点からも民間の資金、経営能力及び技術的能力を積極的に活用していくため、手法のひとつであるPFI事業についての基礎知識を身に着けることを目的とする。

内 容:①老朽化する公共インフラ・公共施設
②PFI事業の実施状況
③PFI事業実施手続きの期間短縮
④PFIの課題と解決策について
⑤PFI事業例

＜セミナー資料＞

老朽化する公共インフラ・公共施設

＜多くのインフラ・施設が同時進行で老朽化＞



＜道路陥没事例＞

【荻市で発生した道路陥没(水道管の破損が原因)】

- ・上水道、下水道管の漏水等が原因の道路陥没が全国で多発。
- ・下水道管が理由のものだけで、年間4～5千件。
- ・埋設後40年を過ぎると漏水が多発する傾向。
- ・高度成長期以降に整備された管路網の対策が急務



PFI(Private Finance Initiative)とは

公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金や経営ノウハウを活用して行う手法。
1990年代に英国にて発祥して以来、海外のPFI先進国(韓国、オーストラリア)において多くのPFI方式による公共サービスの提供が実施されている。わが国においても、平成11年7月に「民間資金等の活用による公共施設等の整備に関する法律(PFI法)」が制定され、様々な公共施設に導入

PFI導入の効果

低廉かつ良質な公共サービスの提供

民間事業者のノウハウを活用することで、従来の公共事業よりも、より良質な公共サービスが提供されることが期待されます。

公共サービス提供における行政の関わり方の改革

従来、国や地方公共団体等が行ってきた公共サービスを民間事で、官民の適切な役割分担に基づく新たな官民パートナーシップが期待されます。

民間への事業機会創出による経済活性化

民間に新たな事業機会をもたらします。また、PFI事業のためのプロジェクトファイナンス等の手法を取り入れることで、金融市場に新たな資金需要を生み出し、金融市場の活性化に資することが期待されます。

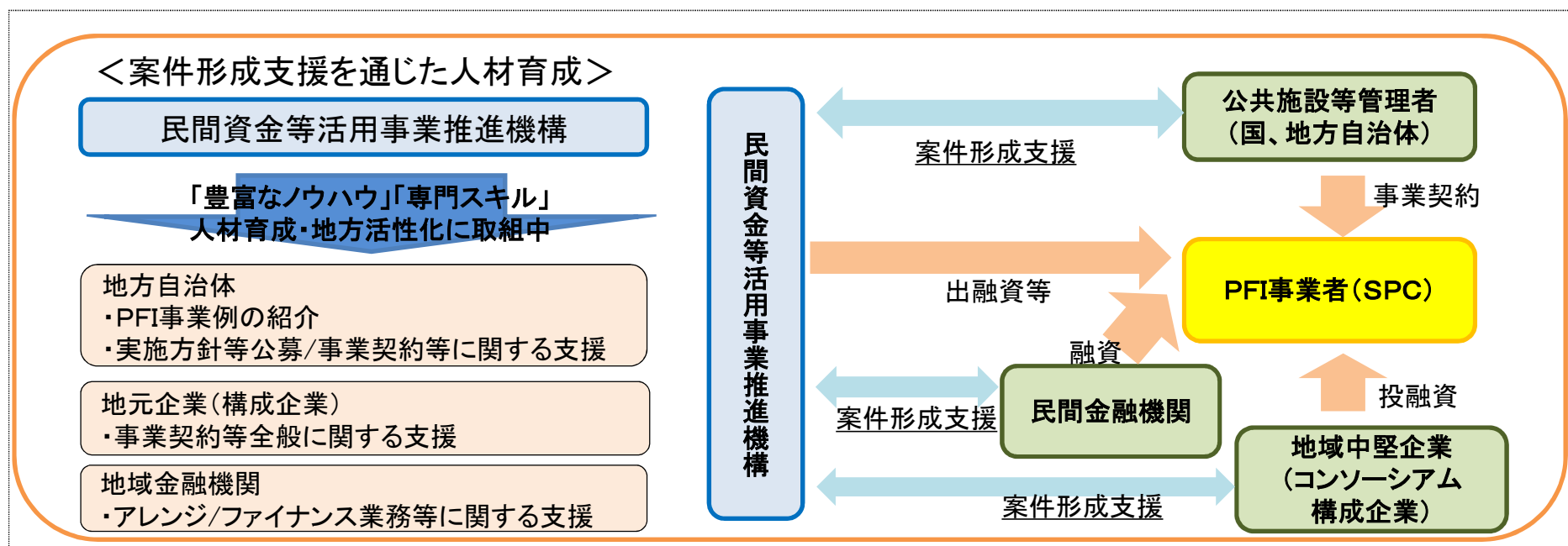
人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)民間資金等活用事業推進機構

【支援体制】

公共施設等の社会インフラの老朽化進行に伴い、地方公共団体、地元企業および地域金融機関にとって「初めて」独立採算型等PFI事業を検討し取り組むケースが増えてきている。

このような状況を踏まえ、地域金融機関50行を中心とした株主金融機関との協働・連携による、日本全国の都道府県をほぼ網羅する支援体制を構築し、PFIセミナーでの情報発信や、地域金融機関から機構への出向者の受入れ等のほか、これまでの実務経験のなかで培い蓄積した、PFIに係る情報、専門的ノウハウを、地方公共団体、地元企業、地域金融機関に提供し、案件形成支援を行うことで、地域人材の育成に努めている。



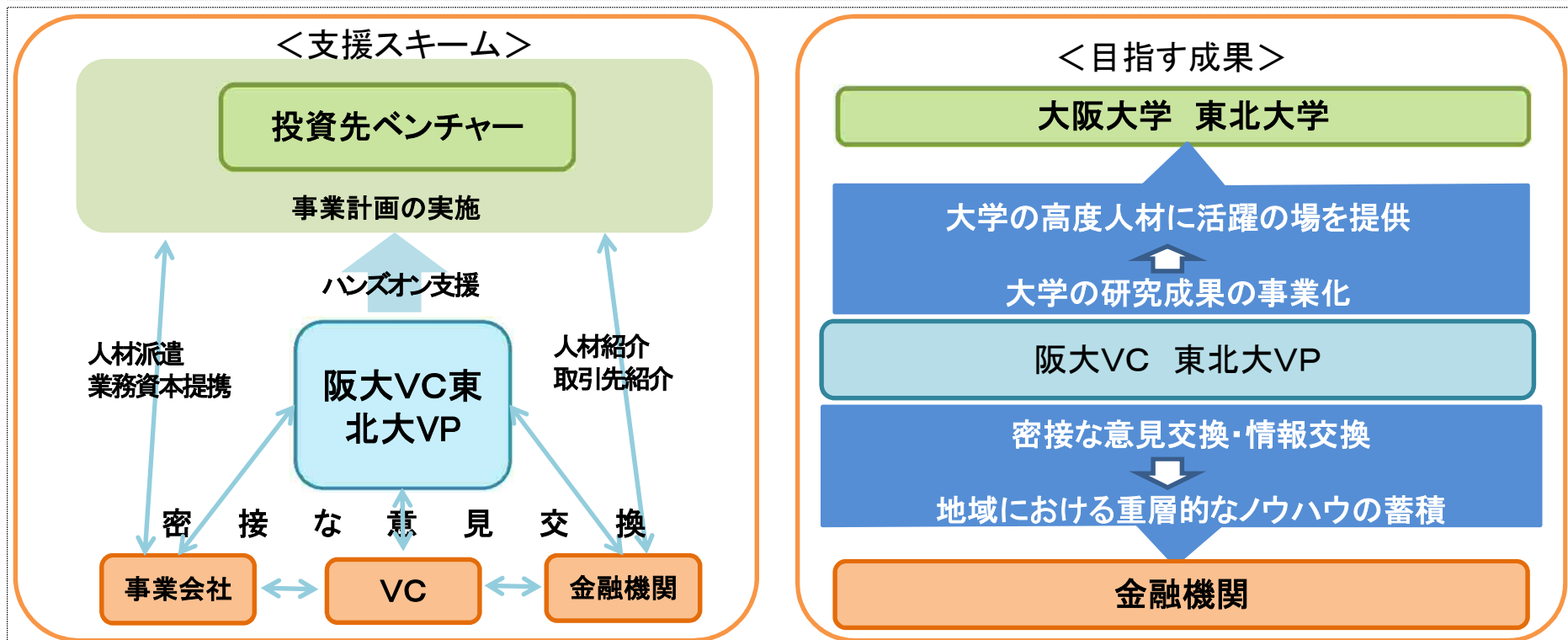
人材育成・地域活性化 ＜人材育成・地方への供給＞

官民イノベーションプログラム

大学の研究成果の事業化を通じて、地域経済に貢献する人材の育成に貢献を目指している。

特に、地域に深く根ざした大阪大学、東北大学と密接な関係を持つ、大阪大学ベンチャーキャピタル(株) (以下、「阪大VC」という。)、東北大学ベンチャーパートナーズ(株) (以下、「東北大VP」という。)は、大学の研究成果の事業化を通じて、地域経済に貢献する人材の育成に努めている。また、投資先企業は、大学が行う高度人材育成プログラム履修者の活躍の場になることが期待される。

阪大VC、東北大VPでは、金融機関や商社などから人員を受入、将来的にはノウハウを蓄積した人材が地域企業の支援を行う部門で業務を担当予定。投資先ベンチャーを実際に育てる人材の育成し、地域にノウハウが蓄積するスキームを構築する。



人材育成・地域活性化

＜人材育成・地域活性化のKPI＞

官民イノベーションプログラム

官民イノベーションプログラムにおいては、人材育成・地域活性化に関し以下のKPIを設定している。

○ベンチャー・エコシステムの構築を目指す

大学VCだけでなく、金融機関、監査法人、コンサルティング会社、民間VC、事業会社などと、地域におけるベンチャー・エコシステムの構築を目指す。

○地域における経済活性化への貢献

大学発の研究成果の事業化により、地域経済の発展、雇用の増大に貢献する。

○国立大学における教育研究活動の活性化

大学の研究成果の事業化による知見を大学に還元し、大学の得意とする領域のさらなる拡充・発展に寄与。グローバル市場進出を支援することで、大学の「国際競争力の強化」に貢献する。

＜地域活性化・人材育成等のKPIの設定＞

KPI	進捗状況 (平成27年9月末時点)
ベンチャー・エコシステムの構築	阪大VC、東北大VPのファンドに、民間金融機関や民間VCが出資、事業会社とも随時情報交換を実施
地域における経済活性化への貢献	ファンド設立が、阪大VCが8月、東北大VPが9月のため、地域への貢献はこれから
国立大学における教育研究活動の活性化	大学への還元はこれから

＜具体的取組事例（東北大VPのケース）＞

KPI	進捗状況 (平成27年9月末時点)
ベンチャー・エコシステムの構築	ファンド設立後、七十七銀行、東邦銀行、みずほ銀行、みずほ証券、三菱UFJキャピタルと意見交換
地域における経済活性化への貢献	復興庁主催の「復興金融ネットワーク懇談会（起業・創業分科会）」に参加、東北の起業・支援について、公的金融機関、都銀、地銀、信金・信組と意見交換
国立大学における教育研究活動の活性化	大学への還元はこれから

人材育成・地域活性化 ＜民間人材の採用・離退職の状況＞

官民イノベーションプログラム

年度	民間人材の 採用者数		備考	民間人材の 離退職者数		備考
		うち部長級 以上			うち部長級 以上	

【東北大学ベンチャーパートナーズ(株)(THVP)】

26 (下期)	4人	3人	平成27年2月に設立。常勤役職員は全て事業会社出身者で構成。	0人	0人	—
27 (上期)	4人	2人	部長クラス2名を採用(VC、事業会社)。また、ファンド設立と並行して、金融機関から2名の出向者を受け入れ。	0人	0人	—

【大阪大学ベンチャーキャピタル(株)(OUVC)】

26 (下期)	5人	4人	平成26年12月に設立。常勤役職員は全て民間企業出身者(含む出向者)(金融機関、商社、事業会社)で構成。	0人	0人	—
27 (上期)	3人	2人	ファンド設立と並行して、民間企業が2名の出向者を受け入れ。	1人	1人	離退職者は民間企業からの出向者の復帰に伴うもの

【京都大学イノベーションキャピタル(株)(京大iCap)】

26 (下期)	3人	1人	平成26年12月に設立。常勤役職員は全て民間企業出身者(含む出向者)で構成。	0人	0人	—
27 (上期)	4人	1人	ファンド設立前のため、人員は限定的。	0人	0人	—

(注)本資料は設置日以降の実績を記載している。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

官民イノベーションプログラム

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
6月8日	宮城県 仙台市	東北経済産業局長 地域経済部長 次世代産業室長 産学官連携推進係長	4名	東北大学ベンチャーパートナーズの事業目的、投資対象などを説明	—
6月26日	東京都 千代田区	国立大学出資事業シンポジウム	120名程度	イノベーション・エコシステムにおける、大学、官民ファンド、民間VC、大学の役割と連携のあり方について	新日本監査法人主催シンポジウムに、京大、阪大、東北大のVC会社社長がパネリストとして講演
7月4日	宮城県 仙台市	日本ライセンス協会2015年度 年次大会参加会員	10名	東北大学ベンチャーパートナーズの会社概要と事業戦略	東北大学TLOの東北テクノアーチと共同のワークショップ
8月11日	宮城県 仙台市	東北総合通信局長 総務部係長	2名	東北大学ベンチャーパートナーズの会社概要と事業船案	—
8月19日	東京都 中央区	日本製薬工業協会	30名程度	大阪大学ベンチャーキャピタルの会社概要と事業戦略	製薬メーカー研究開発委員会への説明
9月8日	宮城県 仙台市	復興金融ネットワーク懇談会	10名	東北大学ベンチャーパートナーズの支援内容	—

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

官民イノベーションプログラム

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
9月10日	大阪府 大阪市	電子情報技術産業協会関西支部／JEITA2015技術セミナー	200名	グローバルイノベーションの動向と産業競争力強化	【テーマ】IoT時代の中で、成長分野へのエレクトロニクスによるイノベーションの視点

今回検証期間中ではないものの、以下の説明会を実施。

H26年12月～H27年10月	京都大学	京都大学 各研究科・研究所	各回50名程度	京都大学イノベーションキャピタルの目的、投資方針、今後のスケジュール等について	ファンドレイズを見越しての学内周知活動
10月26日	大阪府 吹田市	新化学技術推進協会(JACI)主催、脳情報通信融合研究センター(CiNET)共催の特別フォーラム	100名	イノベーションとヘルスケア	【テーマ】脳科学分野での化学企業にとってのビジネスチャンス
H28年3月24日予定	京都府 京田辺市	日本化学会第26春季年会2016(ATPセッション)依頼講演	50名程度	イノベーション、バイオベンチャー、そして大阪大学ベンチャーキャピタル	【テーマ】バイオ技術の新展開／バイオベンチャーの新展開
予定	地方自治体	ベンチャー支援事業に携わる関係部署の担当者等	—	官民イノベーションプログラム事業の目的、スキーム、出資先の条件、出資できるもの(金銭出資及び自ら保有する知的財産・設備等)、出資の上限、など	各地の経済同友会、商工会議所にも説明予定

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

官民イノベーションプログラム

【具体的事例】

大阪大学ベンチャーキャピタルが、三井住友銀行が主催の「大阪大学ベンチャーキャピタル、CVC・新事業ネットワーキング会」に参加し、ファンド運営方針に関する説明と民間事業会社との連携に向けたディスカッションを実施した。

ネットワーキング会実施後、参加者のメーリングリストを共有し、既に数社から、個別案件に関する情報共有の打診があった（秘密保持契約を前提に、今後投資チームとの個別打合せを予定）。

＜大阪大学ベンチャーキャピタル、CVC・新事業ネットワーキング会 概要＞

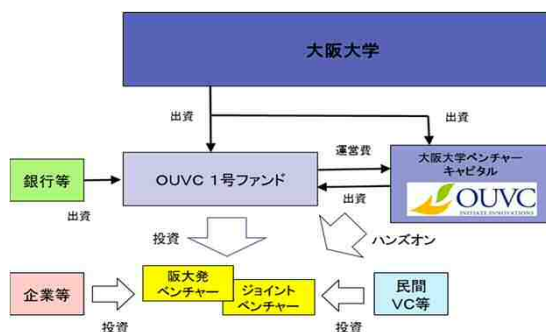
開催日：平成27年10月27日（火）

会場：三井住友銀行 大阪本店 3階会議室

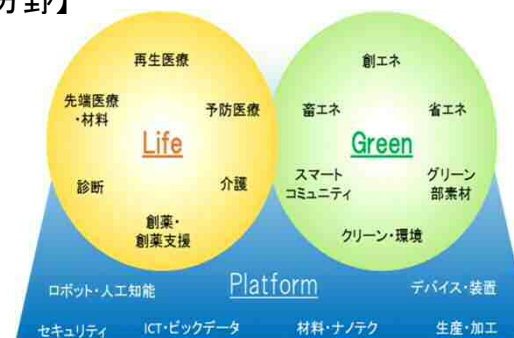
参加者数：三井住友銀行のお取引先大・中堅企業約20社（CVCや新事業担当の部課長）

内容：大阪大学ベンチャーキャピタルの投資スキームや投資分野を説明

【投資スキーム】



【投資分野】



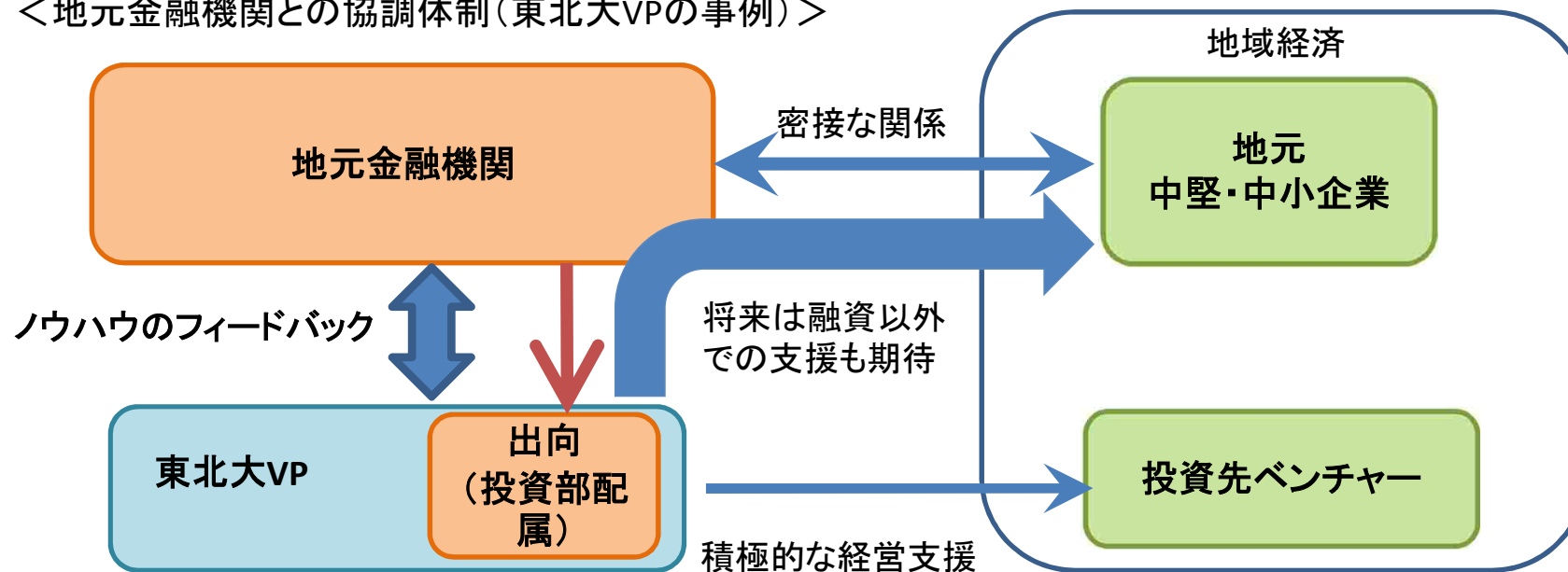
【支援体制】

金融機関、事業会社との連携を通じて、地域活性化を担う人材の育成に努める。

東北大VPでは、メガバンクだけでなく地元金融機関から、投資部門に1名の出向を受け入れている。出向期間中に投資判断のノウハウの蓄積を行うとともに、地元金融機関とも情報交換、意見交換を随時行うことで、エクイティ投資のノウハウの共有を図る。

地元金融機関は、エクイティ投資のノウハウ取得後には自行独自のエクイティ投資も考えられる。地元企業の情報を圧倒的に持つ、地元金融機関との協調関係を構築したことで、大学発ベンチャーの支援だけでなく、地元の中堅・中小企業の支援も可能になる。

＜地元金融機関との協調体制（東北大VPの事例）＞



人材育成・地域活性化

＜人材育成・地方への供給＞

(株)海外需要開拓支援機構

①職員の人材育成・供給

個別案件ごとにチームを組成し、指導者の下で、金融ノウハウ、事業ノウハウ、事業性評価、資金調達支援等に関する経験、知識を得られる体制として、人材育成を行っている。また、多様な経験を積めるように、一職員が複数の事案を担当する方針を採用している。

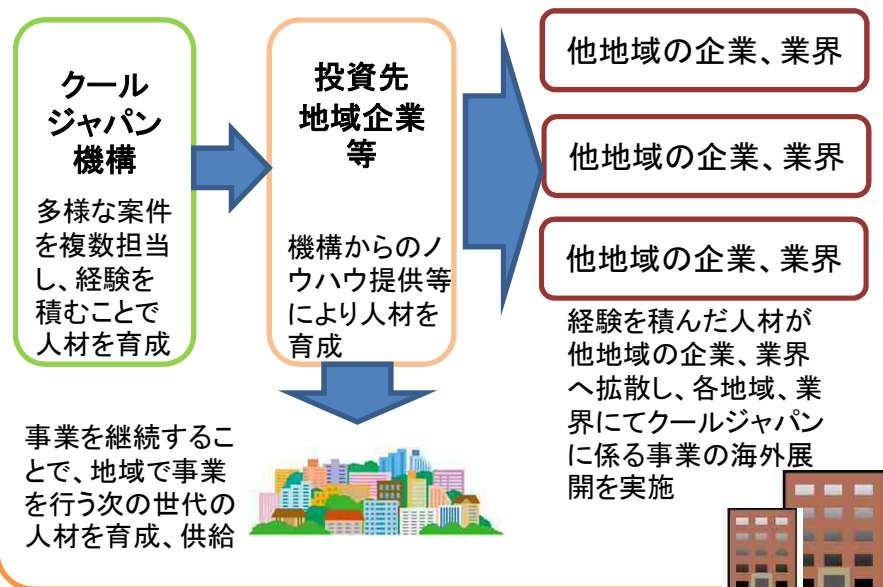
②事業者の人材育成・供給

支援対象事業者、協調出資する地域企業・金融機関等に対し、海外事業の実施を通じて経験やノウハウを身に付ける機会を提供している。また、地域にてビジネスを継続的に展開することで、そのビジネスを地域の拠点として、次世代の人材を育成する。

③他の企業、業界への人材供給

今後、機構職員、あるいは支援対象事業者の職員等、様々な経験、知識を得た人材が他の地域企業、業界へ拡散し、クールジャパンに係る事業を展開。

＜人材育成・人材供給のスキーム＞



＜人材育成・供給の事例＞

【長崎県企業等による米国での日本カフェ事業】

＜経験・ノウハウ＞

クールジャパン機構

【投資検討からEXITまで一気通貫でのOJT】

↓ **ノウハウの提供**

出資する長崎県内の企業等

日本茶卸会社
和菓子製造販売
陶器メーカー
十八銀行 他

人材供給

【米国での事業ノウハウの獲得】

- 事業計画策定、資金調達
- 米国人の嗜好にあった日本茶メニュー、和菓子、食器、雑貨等の商品展開、店舗設計、ディスプレイ、商品パッケージ等
- 好立地の店舗の確保
- 米国での人脈 等

【長崎県における新事業創出と人材育成の好循環を構築】

- 事業を継続し、次世代の人材を育成
- 長崎県地域人材が拡散し、新たなクールジャパン事業を展開

人材育成・地域活性化

＜人材育成・地域活性化のKPI＞

(株)海外需要開拓支援機構

地域発のクールジャパン事業の創出に取り組む際に、地域活性化に資する個別案件のKPIを設定し、その達成に向けて持続的に事業を展開することで、ビジネスを通じて地域でクールジャパン事業を展開するための人材が育つ環境を整備する。

具体的には、例えば海外で取り扱う地域産品の取扱い種類や日本商品の販売額などに関するKPIを設定し、その達成に向けて地域で事業を継続しながら、地域において人材を育成する。

＜具体的取組事例＞

- 長崎県の企業群がまとまって米国で日本茶カフェを展開し、日本茶とともに菓子、食器、雑貨等の長崎県産品を提供する事業

クールジャパン機構

長崎県内の企業 等

日本茶卸会社
(事業の経営)

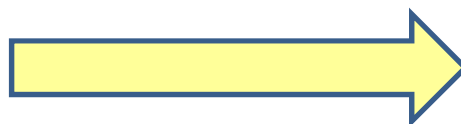
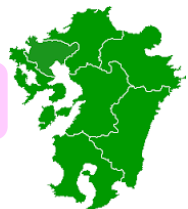
和菓子会社
(サイドメニューの提供)

陶器メーカ
(食器等の提供)

長崎県貿易公社
(長崎産品の提供)

十八銀行
(資金提供等)

その他出資企業



【米国で日本茶カフェの展開】



GREEN TEA WORLD USA, Inc.

【日本茶ドリンクの販売】



【長崎地域産品の販売】



KPI設定例

・地域産品の取
扱いの種類 等

・日本商品の販
売額 等

・来客者数 等

KPI達成による効果

多様な地域産品の米国での
販売機会の提供

多数の日本商品を販売し、地
域の商品の魅力を発信

多数の米国人に日本の地域
商品に接触する機会を提供

KPI達成に向けて事業を継続し、長崎県を含む地域
企業に米国での商品販売の機会を提供し、地域活性
化に貢献するとともに、事業経験を通じて人材を育成

人材育成・地域活性化 ＜民間人材の採用・離退職の状況＞

(株)海外需要開拓支援機構

年度	民間人材の採用者数		備考	民間人材の離退職者数		備考
		うち部長級以上			うち部長級以上	
25 (下期)	28人	14人	機構の立ち上げ期であり、役員を始めとして即戦力となる人材を確保し、体制を構築(人数には社外取締役を含む)	0人	0人	
26 (上期)	16人	4人	投資案件の組成に向けて、投資戦略グループを中心に、即戦力となる人材を追加採用	0人	0人	
26 (下期)	3人	1人	投資案件のモニタリング体制構築のため、投資管理部長を採用。コンプライアンス強化のための人材を採用。 地域案件開拓の体制強化のため1名採用。	1人	0人	出向人材が出向期間を満了。出向元に戻り、機構で得た知見を活かして活動。
27 (上期)	3人	0人	投資戦略グループに若手人材を2名採用。 地域案件開拓の体制強化のため1名採用。	4人	3人	部長級以上の人材3名を含む4名が退職。退職後は機構で得た知見を活かし、民間投資会社等にて活動。

(注)本資料は設置日以降の実績を記載している。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)海外需要開拓支援機構

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
4～5月	札幌、仙台、名古屋、富山、高松、福岡	J-LOPプラス・クールジャパン機構説明会	平均40人	クールジャパン機構の取組や支援実績について紹介	—
4月22日	静岡県富士市	富士商工会議所主催セミナー	30人	「地域ブランディングとクールジャパン」という題名にて、機構の支援内容とこれまでの実績を紹介	—
5月9日	福井県福井市	福井経済同友会定例総会	145人	「「福井から世界へ」クールジャパン戦略の推進」という題名にて、機構のこれまでの実績と、地方創生に向けた取り組みの紹介	—
5月20日	新潟県上越市	新潟日報政経懇話会上越会	30人	「地方発世界にークールジャパン機構の事業戦略」という題名にて、機構のこれまでの実績と、地方創生に向けた取り組みの紹介	—
5月25日	大阪府大阪市	大阪デジタルコンテンツビジネス創出協議会	70人	クールジャパン機構の取組や支援実績について紹介	—
6月13日	群馬県前橋市	TOMIOKA世界遺産会議	160人	「地方発世界にークールジャパン機構の事業戦略」という題名にて、機構のこれまでの実績と、地方創生に向けた取り組みの紹介	—
6月20日	鳥取県鳥取市	地方版クールジャパン推進会議	16人	クールジャパン機構の取組や支援実績について紹介	クールジャパン戦略担当大臣の他、鳥取県知事、鳥取市長、鳥取でクールジャパン事業に取り組む企業等が出席。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)海外需要開拓支援機構

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
7月7日	福岡県 福岡市	インディペンデンツクラブ九州	41人	クールジャパン機構の取組や支援実績について紹介	—
7月17日	愛知県 名古屋市	愛知県農林水産・食品輸出促進連携会議	52人	同上	—
7月21日	福岡県 福岡市	九州経済連合会クールジャパンセミナーin九州	58人	同上	—
8月28日	北海道 札幌市	地方版クールジャパン推進会議	30人	同上	クールジャパン戦略担当大臣の他、北海道副知事、札幌市長、北海道でクールジャパン事業に取り組む企業等が出席。
9月17日	新潟県 新潟市	北銀地方創生支援セミナー	130人	「ローカル・クールジャパンの具体化～地方をどう格好良く海外に売り込むか～」というタイトルにて、機構の活動について紹介	—
9月8日	秋田県 秋田市	ローカルクールジャパン秋田会議	21人	クールジャパン機構の取組や支援事業について紹介するとともに、自治体や事業者と、連携強化に向けた意見交換を実施。	秋田県副知事の他、東北運輸局、東北経産局、秋田商工会議所、秋田県酒造組合、地銀、地元事業者等が出席。
9月17日	富山県 富山市	中小企業のための海外進出支援セミナー	50人	クールジャパン機構の取組や支援実績について紹介	—

上記のほか、今回検証期間中ではないものの、10月末までに以下の説明会を実施。

10月14日	岐阜県 岐阜市	岐阜県産業経済振興センター 大楽共立銀行	100人	同上	—
10月21日	岩手県 岩手市	岩手日報社岩手情報文化研究会	50人	同上	—
10月30日	大阪府 大阪市	関西圏・産業経済人交流ネットワーク松阪	150人	同上	—

【具体的事例①】

上毛新聞社主催の「TOMIOKA世界遺産会議」(会場:群馬大学荒巻キャンパス)にて、太田社長が講演。聴衆は約160人。

講演の内容は、機構が支援決定している案件について紹介した上で、機構として力を入れている分野である、インバウンド事業と地域産品の海外展開の事例を紹介。インバウンドについては、①観光名所、②おいしい食事、③温泉、④ショッピング、⑤日本ならではの体験の5つの要素を揃えることが重要。一つの県で全てを揃えることは難しく、北関東3県で連携するなど、広域連携が必要。地域産品については、良い技術や素材は多数あるが、良いものを作れば売れる、という考えから脱却し、洗練されたデザインによりアピールすることがカギ。参加者に積極的に海外事業に挑戦し、ビジネスを拡大することを呼びかけた。

今後機構が力を入れる領域＝「地方発世界へ」

(1) インバウンド(訪日外国旅行者の取り込み)

海外旅行者に人気の5つの要素

- ①観光名所
- ②おいしい食事
- ③温泉
- ④ショッピング
- ⑤日本ならではの体験

- 特に「体験」が重要
- 5つの要素全てを揃えるには県をまたいだ広域連携がカギ

(2) 地域産品の海外展開

【従来】

- 品質のみならず価格でも勝負
- ➡優れた素材に比し、低い収益性



【目指す方向性】

- 優れた素材にデザインを加え、高付加価値化
- ➡値下げせず事業を展開し、収益性向上



【上毛新聞社提供】

➡ **クールジャパン機構が「地方発世界へ」の実現を積極的に支援**

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)海外需要開拓支援機構

【具体的事例②】

地域活性化に向けた事業創出を促すために、クールジャパン戦略担当大臣が主催し、全国各地で展開する「地方版クールジャパン推進会議」に随行し、機構の支援内容を紹介しつつ、海外需要獲得に向けた地域企業の挑戦を働きかけた。2015年の実績については、茨城県つくば市(3月21日)、鳥取県鳥取市(6月20日)、北海道札幌市(8月29日)、徳島県徳島市(10月11日)に出席。

毎回、地域でクールジャパンに取り組む企業等が参加する中で、クールジャパン機構の地域支援についての活動を紹介するとともに、地方における海外展開の成功事例や課題を議論し、各地方でのネットワークを構築している。

【地方版クールジャパン推進会議の概要】

- クールジャパン戦略担当大臣、各地方でクールジャパンに取り組む企業等10数社、自治体の幹部が出席。
- 地方の魅力を発掘するとともに、地方における海外展開の成功事例や課題などについて議論を行う。

【これまでの開催実績】

第1回	京都府 京都市	平成25年12月
第2回	愛媛県 松山市	平成26年 3月
第3回	石川県 加賀市	平成26年 6月
第4回	宮城県 仙台市	平成26年10月
第5回	茨城県 つくば市	平成27年 3月
第6回	鳥取県 鳥取市	平成27年 6月
第7回	北海道 札幌市	平成27年 8月
第8回	徳島県 徳島市	平成27年10月

機構
から
出席

【クールジャパン機構の参加のねらい】

- 機構の事業内容や投資実績の紹介
- 各地方でのネットワーク構築
- 地方のクールジャパンについての情報交換

【出席者(平成27年8月第7回札幌市の例)】

- 山口俊一 クールジャパン戦略担当大臣(当時)
- クールジャパンに取り組む地元企業等
 - ・食関係の企業等 2名
 - ・観光関係の企業等 2名
 - ・コンテンツ関係の企業等 2名
 - ・ファッション・デザイン関係の企業等 2名
 - ・文化・スポーツ関係の企業等 2名
- 自治体幹部
 - ・北海道副知事
 - ・札幌市長
- クールジャパン機構 等

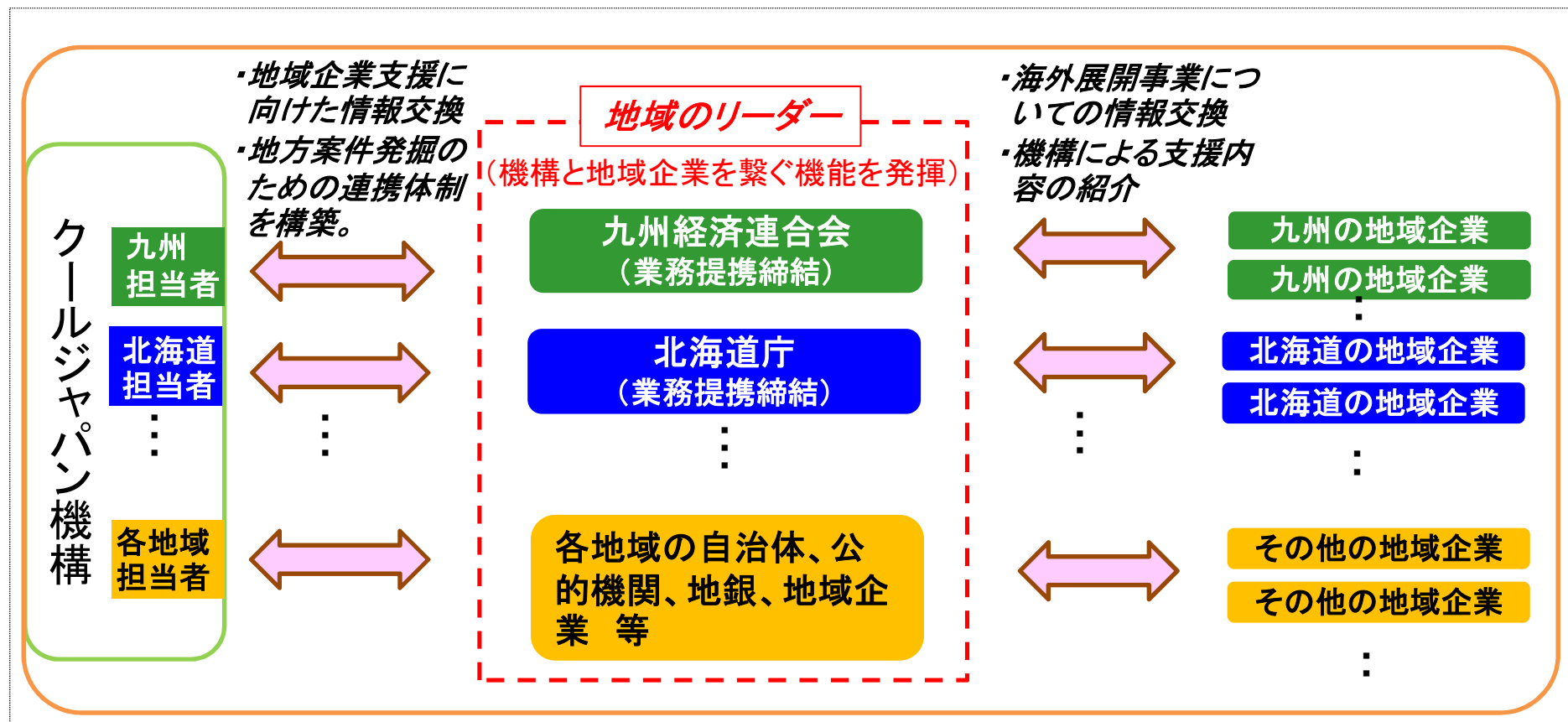
人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)海外需要開拓支援機構

【支援体制】

各地域のリーダーとなる自治体、公的機関、地銀、企業等と連携し、幅広い地域企業にアクセスし、地域企業支援の掘り起しを積極的に展開。特に九州経済連合会、北海道庁とは業務提携を結び、それぞれの地域からの案件組成の体制を強化。

機構内に地域ごとに担当者を配置し、各地域の情報を一元的に収集、管理する体制を整備。各地域で強固な人的ネットワークを作り、各地域との持続的な関係を構築。



人材育成・地域活性化

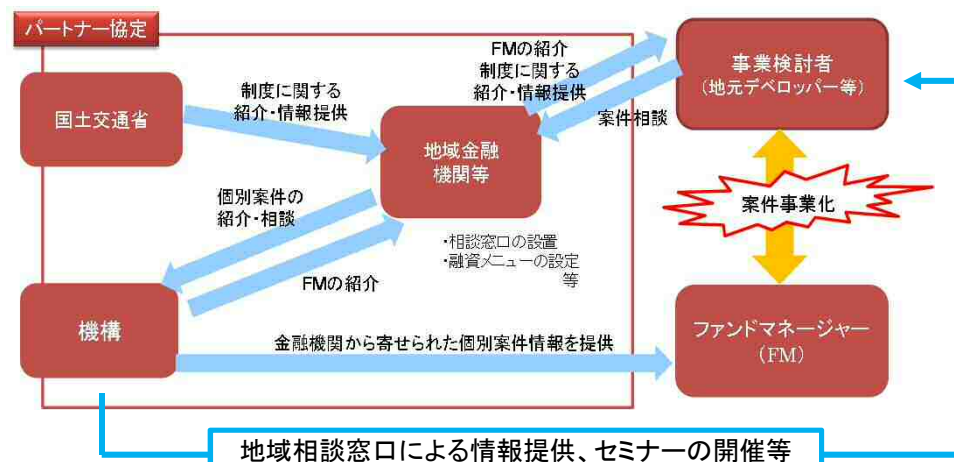
<人材育成・地方への供給>

耐震・環境不動産形成促進事業

個別の事業の検討等を通じて、ステークホルダーの間で人材育成が行われるよう、以下の取組を行っている。

- 地域金融機関等とのパートナー協定及びファンドマネージャー(FM)紹介等
全国183の地域金融機関等とパートナー協定を締結し、相互の情報交換やノウハウの提供を行うとともに、パートナー協定を締結した地域金融機関等を介して、事業検討者に対し、不動産投資等に関する豊富な経験、ノウハウを有するFMを紹介することにより、事業を推進する人材を供給し、地域金融機関等の人材育成に寄与。
- 地域相談窓口の設置とセミナー等の開催
本事業に係る地域相談窓口を全国13か所設置し、事業検討者に対して、情報提供、案件の相談対応を行うとともに、地域金融機関等や事業検討者、地方公共団体や関連団体等に対し、事業説明や求めに応じて不動産証券化に係る基礎知識や地域の不動産市況に関するセミナー・説明会、相談会等を開催することにより地域の人材育成に寄与。

<パートナー協定とFM紹介等の取組>



< FM紹介の具体事例 >

事例①

地域相談窓口からの情報発信を契機に、地方中核都市に不動産を有する事業会社A社に対し、パートナー協定締結金融機関B社を通して、市街地開発のノウハウを有するFMのC社を紹介。現在、地元公共団体を巻き込んだ再開発の検討に着手。

事例②

事業会社X社に対し、地方に拠点を有するFMのY社を機構より紹介、案件が事業化し、機構よりLP出資済み。事業を通じてFMの実績・経験等の蓄積にも寄与。

人材育成・地域活性化

＜人材育成・地域活性化のKPI＞

耐震・環境不動産形成促進事業

本事業において、政策的観点からの評価指標として、地方への貢献及び人材育成のために、地方における事業化を促進するための取組を半期毎に評価する仕組みとし、以下のKPIを設定している。地方の人材育成に寄与できるよう目標達成に努めている。

KPI	成果目標(半期毎)	実績 (平成27年度上期)	評価	具体的な取組とその効果
パートナー協定の締結	各都道府県において少なくとも1つ以上の地域金融機関等とパートナー協定を締結しているか	全都道府県において締結 (全国183の機関と締結)	A	締結した地域金融機関等と、相互の情報交換及びノウハウの提供を実施。地域金融機関等の人材育成に寄与。
地域相談窓口の開設	10以上のブロックにおいて開設	10ブロック(13か所)	A	北海道、東北、北関東、東京、南関東、北陸、東海、近畿、中四国、九州ブロックに相談窓口を設置。地方からのアクセスが容易となり、相談対応等を受けることにより、人材育成に寄与。
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	12か所	A	東京(3か所)、千葉、宇都宮、仙台、新潟、広島、岡山、福岡、静岡、津において、地域金融機関、地方公共団体、事業者等のニーズに応じたセミナー等を実施。事業者等における本事業や不動産証券化の理解を促し、地方の人材育成に寄与。 (下線は三大都市圏以外)
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	8か所	A	
三大都市圏以外の地域からの問い合わせへの対応及び情報提供を実施	50件以上実施	67件	A	
選定したファンド・マネージャーを三大都市圏以外の地域の事業者やパートナー協定締結金融機関等へ紹介	2件以上実施	3件	A	

人材育成・地域活性化 ＜民間人材の採用・離退職の状況＞

耐震・環境不動産形成促進事業

年度	民間人材の採用者数		備考	民間人材の離退職者数		備考
		うち部長級以上			うち部長級以上	
24 (下期)	2人	1人	ファンド運用に必要な人材として、不動産投資・評価・コンサルティング、金融等の業務経験を有する多様な人材を採用及び出向者として受け入れ。	0人	0人	—
25 (上期)	4人	2人		0人	0人	—
25 (下期)	0人	0人		1人	0人	離退職者は受け入れ出向者の復帰に伴うもの。
26 (上期)	1人	0人		0人	0人	—
26 (下期)	0人	0人		0人	0人	—
27 (上期)	1人	0人		0人	0人	—

(注)本資料は基金設置法人設立日以降の実績を記載している。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

耐震・環境不動産形成促進事業

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
4月24日	東京都 港区	機構主催セミナー参加者 (金融機関、不動産業者、不動産投資顧問業者、不動産鑑定業者等)	21名	耐震・環境不動産形成促進事業の概要	機構主催セミナー 「不動産特定共同事業法の解説」
5月22日	東京都 千代田区	他機関主催セミナー参加者 (金融機関、不動産業者、不動産投資顧問業者、不動産鑑定業者、ARESマスター等)	255名	耐震・環境不動産形成促進事業の概要	他機関主催セミナー
8月11日	新潟県 新潟市	金融機関 地方公共団体	11名	- 耐震・環境不動産形成促進事業の概要 - 耐震・環境不動産形成促進事業の事業別モデルケース - 不動産証券化の基礎知識	「耐震・環境不動産形成促進事業」に係る説明会
9月3日	広島県 広島市	金融機関	20名	- 耐震・環境不動産形成促進事業の概要 - 広島県内の不動産市況	金融機関従業員向け社内研修会
9月25日	岡山県 岡山市	金融機関、不動産業者等	33名	耐震・環境不動産形成促進事業の概要	「耐震・環境不動産形成促進事業」に係る説明会
9月25日	東京都 千代田区	地方公共団体、観光協会、商工会等	41名	耐震・環境不動産形成促進事業の概要	観光圏推進協議会

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

耐震・環境不動産形成促進事業

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
9月28日	福岡県 福岡市	他機関主催セミナー参加者 (金融機関、不動産業者、不動産投資顧問業者、不動産鑑定業者等)	322名	- 耐震・環境不動産形成促進事業の概要 - 地方都市における不動産の証券化	他機関主催セミナー
9月28日	静岡県 静岡市	建設・不動産業者	23名	- 耐震・環境不動産形成促進事業の概要 - 不動産特定共同事業法の概要と地方都市の活用事例	建設・不動産業者従業員向け社内研修会
9月30日	三重県 津市	金融機関	8名	- 耐震・環境不動産形成促進事業の概要 - 不動産特定共同事業法の概要と地方都市の活用事例 - 三重県内の不動産市況	金融機関従業員向け社内研修会

(注)上記の他、「耐震・環境不動産形成促進事業」に係る個別相談会を千葉県千葉市、栃木県宇都宮市、宮城県仙台市の3か所において実施。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

耐震・環境不動産形成促進事業

【具体的事例】

全国10ブロック(13か所)の地域相談窓口からの情報発信、ニーズに合わせセミナー・説明会、個別相談会を開催している。地域相談窓口では、地域からの相談や質問に対応するとともに、地域の金融機関、地元企業、地方公共団体等を個別訪問し、本事業に係る情報を発信している。

日頃の情報受発信を通じ、地域のニーズ・不動産証券化等の理解度を把握し、必要に応じ適宜、セミナー・説明会、個別相談会を開催し、地方における事業化を促進するとともに人材育成活動も実施している。

＜主要な説明実績の具体的内容＞

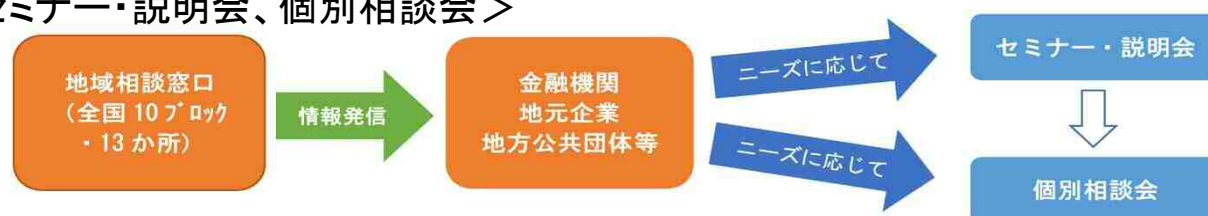
○新潟における説明会(8/11)

地域相談窓口からの情報発信を契機に、地方公共団体及び金融機関から合同の説明会開催を要請され対応。本事業の概要、事業別モデルケースの説明に加え、不動産証券化の基礎知識についても解説。地元では、中心市街地再開発を検討しており、関係者の間で本事業や不動産証券化手法に対する理解が進み、人材の育成と検討の進捗に寄与。

○広島における説明会(9/3)

地域相談窓口からの情報発信を契機に、地域金融機関の社内研修会において、県内の不動産市況等の説明、本事業の概要について解説。地域金融機関における不動産証券化手法に対する理解が進み、人材育成に寄与。

＜セミナー・説明会、個別相談会＞



広島(9/3)の様子

個別相談会の開催に当たっては、地域の金融機関や地元企業等に呼びかけを行うとともに、機構・日本不動産研究所HPIにて開催案内を公表

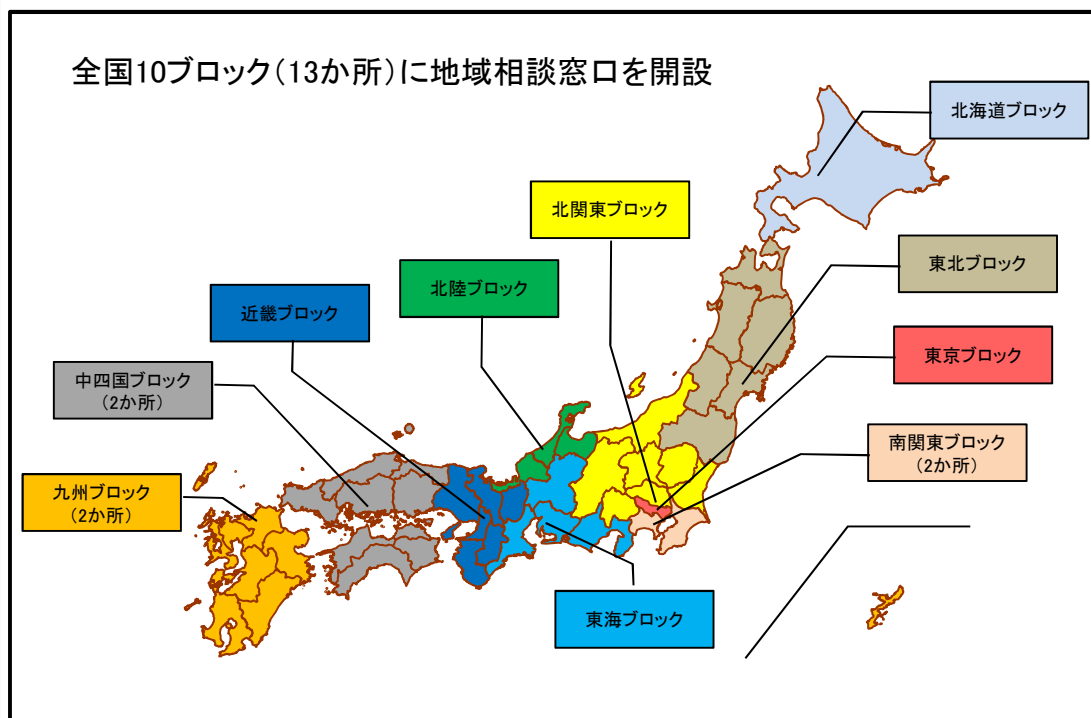
【支援体制】

全国10ブロック(13か所)に本事業に係る地域相談窓口を開設し、地域からの相談や質問に対応する相談窓口対応業務を行うとともに、地域の金融機関、不動産関係事業者・団体、地方公共団体等を個別訪問し、本事業の概要説明や情報提供を行っている。

本窓口を通じて地域の中堅企業等とのコミュニケーションが随時行われ、FM紹介を通じた案件形成のきっかけにもなっている。

＜地域相談窓口の開設＞

全国10ブロック(13か所)に地域相談窓口を開設



	ブロック	担当地域(都道府県別)
1	北海道	北海道
2	東北	青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
3	北関東	茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、新潟県、山梨県、長野県
4	東京	東京都
5	南関東	千葉県 神奈川県
6	北陸	富山県、石川県、福井県
7	東海	岐阜県、静岡県、愛知県、三重県
8	近畿	滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
9	中四国	鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、愛媛県、高知県 香川県
10	九州	福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県 沖縄県

人材育成・地域活性化

＜人材育成・地方への供給＞

競争力強化ファンド及び特定投資業務

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ものではなく、リスクマネー供給のための資金枠であり、投融資決定やモニタリング等を含めDBJ本体の機能を活用し業務を行っている。

DBJ本体では、地方活性化のための人材育成の一環として、「地域みらいづくり大学校」を開催し全国の地方公共団体や地域金融機関の職員に対しノウハウの伝達を図っている他、産学官金民の多様なメンバー向けに新たなビジネスづくりを目指す「場」を提供するiHub(イノベーション・ハブ)を地方各地でも開催している。

加えて、複数の地域金融機関等との連携ファンドを立ち上げ、きめ細かく地域へのリスクマネー供給の体制強化を図るとともに、地域金融機関等と連携して案件に関与することを通じて、リスクマネー供給等のノウハウの伝播・人材育成にも努めている。

＜「地域みらいづくり大学校」概要＞

対象：主として全国の地方公共団体や地域金融機関の職員

期間：平成27年6月～平成27年12月(全6回)

内容：地域経済の分析手法や先進事例のケーススタディなど地域創生に係る知識・最新情報を講義形式で配信

(※当行本支店のTV会議システムを活用し、本支店・事務所で受講可能)

講師：まち・ひと・しごと創生本部事務局、(株)価値総合研究所、(財)日本経済研究所、地方自治体など

＜iHub(イノベーション・ハブ)概要＞

対象：産学官金民の多様なメンバー

期間：不定期(平成25年4月～)(累計50回程度)

内容：デザイン思考やイノベーションプロセスの基礎的な考え方を身につけ、異業種や他セクターとの共創による新たなビジネスづくりを目指す「場」

(高知、富山、広島、福山、関西、東海iHub等と銘打って、各地でテーマ別に開催)

講師：慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科特別招聘教授 保井俊之先生、特任助教 石橋金徳先生、(株)日立製作所デザイン本部など



人材育成・地域活性化

＜人材育成・地域活性化のKPI＞

競争力強化ファンド及び特定投資業務

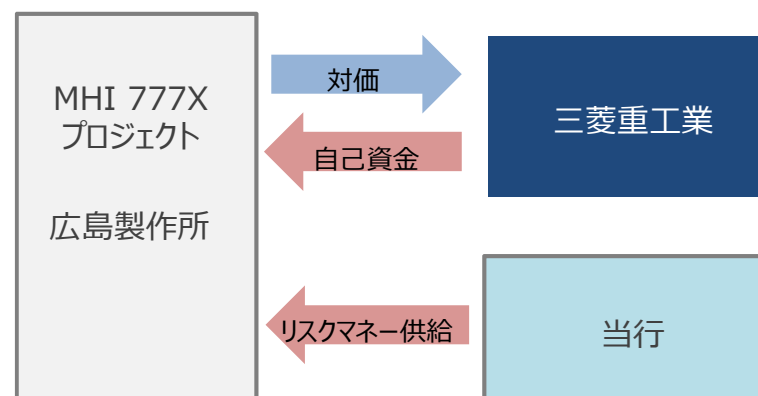
競争力強化ファンド及び特定投資業務のKPIのうち、地域活性化に係るKPIとして以下を設定している。

地域への貢献に係るKPI	2点	1点	0点
＜特定投資業務＞ 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。	①、②両方による寄与が期待できる	①、②どちらかによる寄与が期待できる	①、②のどちらも期待できない
＜競争力強化ファンド＞ 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	左記のうち2つ以上に該当	左記のうち1つ該当	左記に該当しない

KPIの結果

目標	50%以上	
区分	競争力強化	特定投資
達成状況	67%	75%

＜地域活性化事例＞



作業ライン新設に際し、工程に、複数の中小・零細企業を組み込み、これまで分散していた複数の作業工程を一本の製造ラインに集約することで、工程間や当該工程を担当していた事業者間の連携、会社の有するIT技術と地場のものづくりとの融合の進捗。

人材育成・地域活性化 ＜民間人材の採用・離退職の状況＞

競争力強化ファンド及び特定投資業務

年度	民間人材の 採用者数		備考	民間人材の 離退職者数		備考
		うち部長級 以上			うち部長級 以上	
25 (下期)	0人	0人	—	0人	0人	—
26 (上期)	0人	0人	—	0人	0人	—
26 (下期)	0人	0人	—	0人	0人	—
27 (上期)	0人	0人	—	0人	0人	—

(注1)本資料は設置日以降の実績を記載している。

(注2)競争力ファンド及び特定投資業務は、DBJ本体の機能を活用し業務を行っており、当該業務のために外部から採用した人材はいない。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

競争力強化ファンド及び特定投資業務

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
-----	-----	-----	------	------	----

該当なし

(注)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ものではなく、リスクマネー供給のための資金枠であり、投融資決定やモニタリング等を含めDBJ本体の機能を活用し業務を行っているところ。

その上で、DBJは全国に10支店、8事務所を有しており、それぞれの地域において、すでに県、政令市、県庁所在地の市、同友会、商工会議所等と緊密な連携、意見交換を行っており、説明会の開催自体はないものの、特定投資業務についても認知度を高めるべく対応しているところ。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

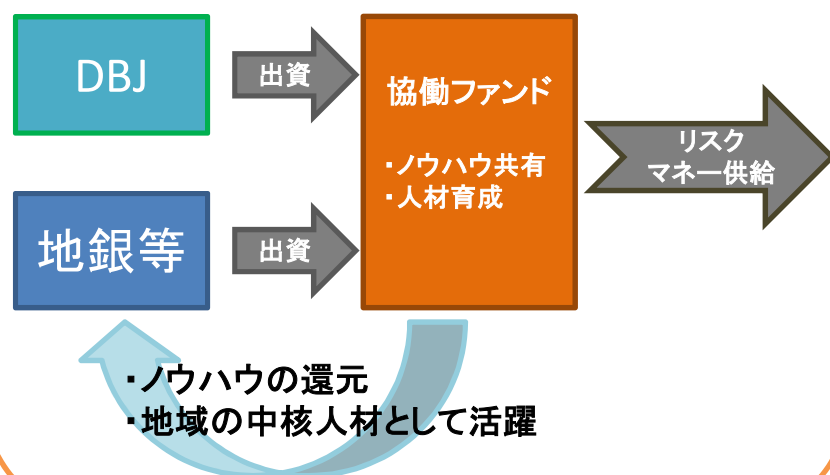
競争力強化ファンド及び特定投資業務

【支援体制】

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ものではなく、リスクマネー供給のための資金枠であり、投融資決定やモニタリング等を含めDBJ本体の機能を活用し業務を行っているところ。

DBJ本体では、地方における支援体制の一環として、すでに複数の地域金融機関等との連携ファンド（西日本シティ、常陽、都民、岩手、七十七、東邦、広島、西京、トマト、静岡 他）を立ち上げ、きめ細かく地域へのリスクマネー供給の体制強化を図るとともに、地域金融機関等と連携し、二人三脚で案件に関与することを通じて、リスクマネー供給等のノウハウの伝播・人材育成にも努めている。

＜プロセス＞



＜地銀共同投資ファンドの例＞

（せとうち事業承継ファンド「結」）



人材育成及び地方への人材供給

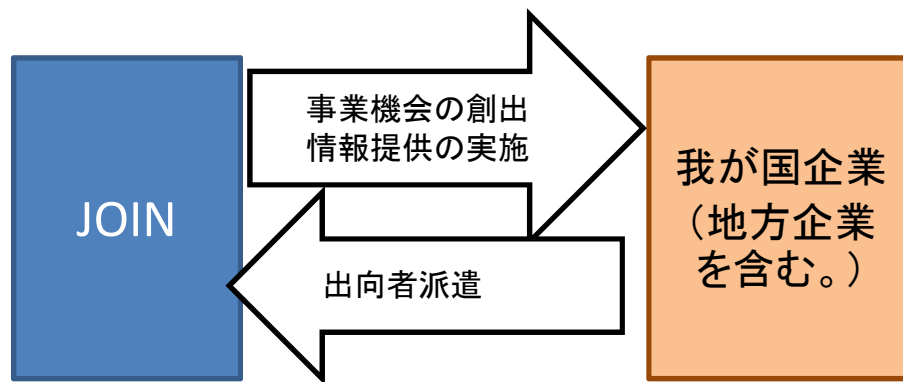
＜人材育成・地方への供給＞

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

当機構は、株式会社海外交通・都市開発事業支援機構法に基づき、海外においてインフラ事業を行う者を支援することを目的としており、次の取組みを通じ、相手国の人材のみならず、海外インフラに精通した我が国企業（地方企業を含む。）の人材育成に貢献していく。

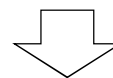
- ・海外においてインフラ事業を行う企業を支援することを通じ、海外インフラ事業に関する事業機会を創出するとともに、海外進出を促進
- ・海外インフラ市場への参入に関心がある企業に対し、適宜情報提供を実施
- ・企業から出向者を受け入れ

＜イメージ＞

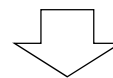


＜具体例（想定）＞

地方に本拠地を置くインフラ事業者からの出向者をJOINに受け入れたところ



当該出向者がJOINにおいて海外インフラ事業、案件組成に従事中



将来、出向元に戻り、海外進出分野で出向中の経験を活用予定

人材育成及び地方への人材供給 ＜人材育成・地域活性化のKPI＞

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

当機構は、インフラ事業の現地事業体に派遣された我が国技術者等が、現地での経験を通じ、大規模プロジェクトを推進するために必要な技術面・マネジメント面でのスキルを向上させることを目指している。KPIとしては、「我が国に蓄積された知識、技術及び経験の活用状況」の評価項目の1つを「人材育成への貢献」としており、我が国の技術者等が現地に派遣されているか等を評価し点数化することとしている。

＜JOINのKPI＞

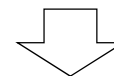
○我が国に蓄積された知識、技術及び経験の活用状況
＜1～3点の総合評価点＞ 目標：2.0点以上

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

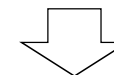
評価項目	点数
① 知識・経験の活用 我が国事業者が有する知識・経験が有効活用されているか	1～3
② 技術の活用 我が国事業者が優位性を有する技術が有効活用されているか	1～3
③ 人材育成への貢献 我が国の技術者等が現地に派遣され、又は現地事業体の技術者を我が国事業者が受入れているか	1～3

＜具体例(想定)＞

当機構と共同出資を行っている我が国のインフラ関係企業から現地事業体に技術者を派遣



当該技術者は、現地事業体において現地スタッフを指揮する大規模プロジェクトのマネジメントを経験



国内外で通用する技術面・マネジメント面のスキルを向上させ、将来派遣元で活用

人材育成・地域活性化 ＜民間人材の採用・離退職の状況＞

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

年度	民間人材の採用者数		備考	民間人材の離退職者数		備考
		うち部長級以上			うち部長級以上	
26 (下期)	12人	1人	- プロジェクトファイナンスの経験を有する人材等を、具体の案件形成の即戦力として採用 - OJT及び研修を通じてファイナンス等に関する人材育成を実施	0人	0人	—
27 (上期)	6人	0人	- プロジェクトファイナンスの経験を有する人材等を、具体の案件形成の即戦力として採用 - OJT及び研修を通じてファイナンス等に関する人材育成を実施	0人	0人	—

(注)本資料は設置日以降の実績を記載している。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

(株)海外交通・都市開発事業支援機構

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
7月29日	鹿児島県 鹿児島市	鹿児島県副知事、鹿児島県庁職員及びASEAN各国の国土交通関係者 (日ASEAN次官級交通政策会合の場において説明)	68名	当機構の政策的意義、投資対象分野、投資スキーム、投資決定フロー等を説明	—

今回検証期間中ではないものの、以下の説明会を実施。

10月20日	神奈川県 横浜市	Y-PORTセンター構成員(横浜市に拠点を置く企業)、新興国関係者、国際機関等 (アジア・スマートシティ会議の場において説明)	200名 程度	当機構の政策的意義、投資対象分野、投資スキーム、投資決定フロー等を説明	—
--------	-------------	--	------------	-------------------------------------	---

【具体的事例】

下記会合において、地方自治体関係者、地方企業関係者等に対し、当機構の政策的意義、投資対象分野、投資スキーム、投資決定フロー等を説明した。

＜第13回日ASEAN次官級交通政策会合＞

開催日：平成27年7月28日（火）

場 所：城山観光ホテル ロイヤルガーデン（鹿児島県鹿児島市）

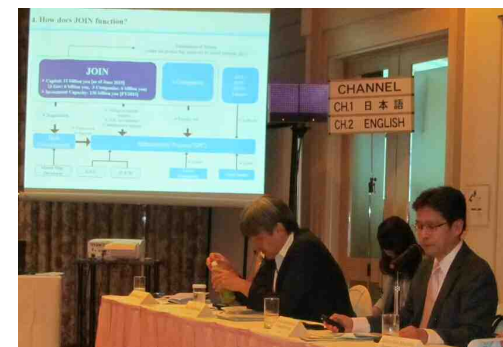
参加者：鹿児島県副知事、鹿児島県庁職員及びASEAN各国の国土交通関係者（計68名）

＜第4回 アジア・スマートシティ会議＞

開催日：平成27年10月20日（火）

場 所：ヨコハマグランドインターコンチネンタルホテル（神奈川県横浜市）

参加者：Y-PORTセンター構成員（横浜市に拠点を置く企業）、
新興国関係者、国際機関等
（計約200名）



第4回アジア・スマートシティ会議の様様

【支援体制】

当機構は、機構法に基づき、海外においてインフラ事業を行う者を支援し、我が国経済の持続的な成長に寄与することを目的としている。これを実現するために、東京圏の企業だけでなく、地方企業が海外と関わっていくことが重要と考えられるところ、地方企業の海外進出も積極的に支援していく。

＜地方企業に対する支援の具体例：ベトナム・チーバイ港湾ターミナルの整備・運営事業＞

事業概要

- 当機構は、鉄鋼メーカーの共英製鋼（大阪府）及び港湾運送事業者の辰巳商會（大阪府）と共同で、ベトナム南部ホーチミン近郊におけるチーバイ港湾ターミナルの整備・運営事業に出資・事業参画
- 本件は、ベトナムにおいて我が国港湾運送事業者（辰巳商會）が初めて港湾運営に参画するもの

事業スキーム

【プロジェクト会社】

資本

負債

共英製鋼

辰巳商會

JOIN

本邦
金融機関

総事業費

約65億円

当機構の
支援内容

出資 約12億円

人材育成・地域活性化

＜人材育成・地方への供給＞

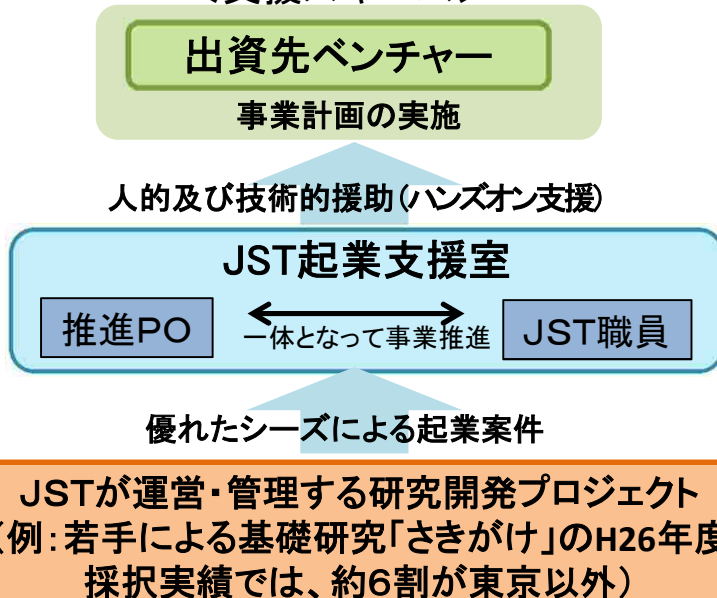
国立研究開発法人
科学技術振興機構

JSTは、全国の大学等研究機関における研究開発に対して資金提供・プロジェクト管理を実施している。これらプロジェクトには地方大学・企業で実施されているものが多くあり、地方の大学研究者・企業経営者・開発従事者の育成・支援に繋がっている。

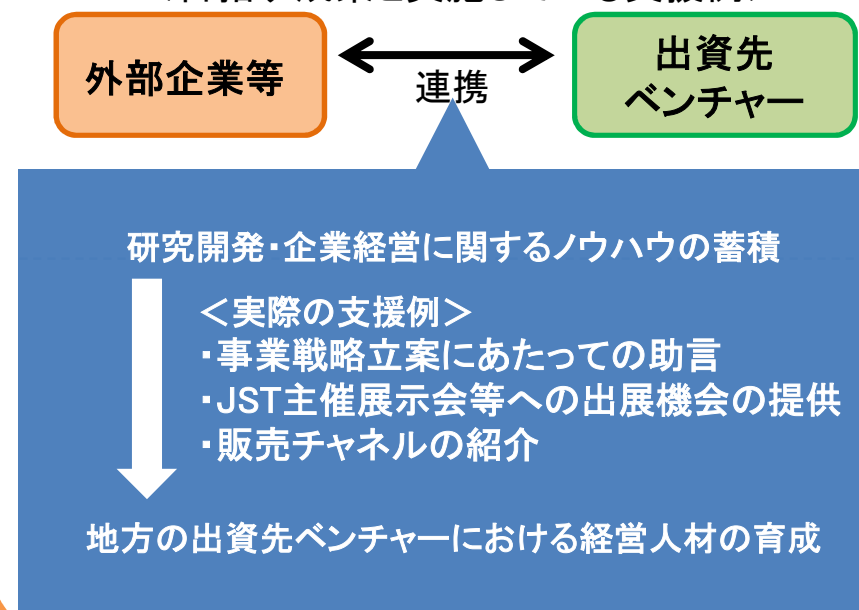
また出資先に対して、JSTの持つ研究情報や研究支援ノウハウを活かしながら、各出資先ベンチャーの固有技術やビジネスプランに即したハンズオン支援を行っていくことで、研究開発および企業経営に関するノウハウが出資先ベンチャーに蓄積する。これにより、地方の出資先ベンチャーにおける経営人材の育成に繋がっている。

さらに、民間の投資専門家を推進プログラムオフィサー（以下、「推進PO」という。）として招聘し、JST起業支援室の職員と緊密な連携を保ちつつ一体となって事業を推進しているが、推進POが同事業を通じて地方を含めた我が国全体の研究開発動向等の知見を積むことで、新たなファンド立ち上げや他のファンドへ参画する等により、地方の研究開発型ベンチャーを支援するといったことにも繋がっている。

＜支援スキーム＞



＜目指す成果と実施している支援例＞



人材育成・地域活性化

<人材育成・地域活性化のKPI>

国立研究開発法人
科学技術振興機構

JST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および経営人材の成長性を測る指標として、「出資先企業の事業拡大効果に関するKPI」を下欄のように設定している。このKPIにより、出資先企業の事業拡大効果を定量的に測るとともに、経営人材の育成効果を定量的に測っていく。

また、地方での認知度向上のためのKPIを設定しており、地方を含めた出資先企業の事業拡大、地方での認知度向上と出資機会の増大により、地域活性化に貢献することに繋がるものと考えている。

さらに、KPIとしては設定していないが、JSTの出資事業の推進PO(非常勤)が、参画を通じて、地方を含めた我が国全体の研究開発動向等の知見を得ることにより、推進PO離退職後、新たなファンド立ち上げや他のファンドへ参画する等して、地方の研究開発型ベンチャーの支援をすることが期待される(H26年度に推進POが1名退職し、自身の新たなファンドを立ち上げた)。

<地域活性化・人材育成等のKPIの設定>

出資先企業の成長支援

◆JST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(売上げ規模、従業員数、資本金規模の3つの観点から判断)

→目標：平均で1点以上

売上げ規模

従業員数

資本金規模

地方への貢献

◆地方での事業説明会の開催数

→目標：6回/年以上

<地域活性化・人材育成等のKPIの進捗状況>

KPI	進捗状況(平成27年9月末時点)
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	出資先企業について、投資実行期とその後の決算期で指標を比較可能となる時点で進捗状況を記載する予定
地方での事業説明会の開催数	26年4月(開始) 27年9月末6回/年 27年3月末6回/年

※ KPI以外の進捗：推進PO一名が離職後ファンド立ち上げ。地方も含めて投資案件の発掘を行っている。

人材育成及び地方への人材供給 ＜民間人材の採用・離退職の状況＞

国立研究開発法人
科学技術振興機構

年度	民間人材の 採用者数		備考	民間人材の 離退職者数		備考
		うち部長級 以上			うち部長級 以上	
26 (上期)	5人	0人	民間の投資専門家を、非常勤で推進POとして招聘し、JST職員と一体となって事業を推進している。これにより、研究開発成果の実用化・企業化に係る新たな知見・ノウハウがJST内に蓄積し、JST内の人材育成に資している。	0人	0人	—
26 (下期)	5人	0人	民間の投資専門家を、非常勤で推進POとして招聘し、JST職員と一体となって事業を推進している。これにより、研究開発成果の実用化・企業化に係る新たな知見・ノウハウがJST内に蓄積し、JST内の人材育成に資している。	1人	0人	離退職した推進PO（非常勤職員）は、現在、自身が平成26年8月に立ち上げたベンチャーキャピタルの運営を行っている。今後、地方におけるベンチャーにも出資を行くことがあれば地域活性化につながると期待される。
27 (上期)	4人	0人	民間の投資専門家を、非常勤で推進POとして招聘し、JST職員と一体となって事業を推進している。これにより、研究開発成果の実用化・企業化に係る新たな知見・ノウハウがJST内に蓄積し、JST内の人材育成に資している。	0人	0人	—

(注1) 本資料は設置日以降の実績を記載している。

(注2) 上記の民間人材は全て非常勤職員としての採用者である。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

国立研究開発法人
科学技術振興機構

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
5月18日	京都府 京都市	JSTの研究開発プログラムである、研究成果最適展開支援プログラム(A-STEP)等の事業説明会への参加者(大学等の研究者・産学連携担当者、企業の開発担当者等)	70名程度	SUCCESS事業の目的、スキーム、出資先の条件、出資できるもの(金銭出資及び自ら保有する知的財産・設備等)、出資の上限、など	—
5月21日	宮城県 仙台市	同上	60名程度	同上	—
5月25日	大阪府 大阪市	同上	110名程度	同上	—
5月26日	愛知県 名古屋市	同上	70名程度	同上	—
5月29日	福岡県 福岡市	同上	60名程度	同上	—
5月29日	北海道 札幌市	同上	30名程度	同上	—

【具体的事例】

SUCCESSはJSTの研究開発成果を活用するベンチャー企業を対象とした制度であるため、JSTの研究開発プログラムである、研究成果最適展開支援プログラム(A-STEP)・大学発新産業創出プログラム(START)・先端計測分析技術・機器開発プログラム等の事業説明会にあわせて、大学等の研究者・産学連携担当者、企業の開発担当者等に向けてSUCCESSの事業説明を行った。

その結果、各地方の大学等の産学連携担当者からの認知度が向上し、その後の起業や出資等に関する問合せ・相談の増加に繋がっている。

＜開催例＞



開催日：平成27年5月25日

会場：TKP新大阪ビジネスセンター、

参加者数：約110人(参加者属性：産業界22人、学界75人、国立研究開発法人・公益法人等13人)

説明内容：事業目的、事業スキーム、出資先の条件、出資できるもの(金銭出資及び自ら保有する知的財産・設備等)、出資の上限、等



・事業説明会実施後、説明会参加者からの起業相談が6件寄せられた(東京以外)。

・また事業説明会の開催時だけではなく、地方から寄せられる問い合わせ等に対して、JSTからも現地に出向いて起業相談に応じている。

(現地(東京以外)に直接訪問して起業相談等に応じた先：27社、そのうち2件について投資委員会での審議を経て出資の方針が決定した。)

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

国立研究開発法人
科学技術振興機構

【支援体制】

JSTは地方も含めた全国の大学等で研究開発の支援を実施しており、その進捗状況や企業化の可能性のモニタリングを行っている。また研究開発プログラムやSUCCESS事業の説明会を各地方で開催し、地方での認知度向上に努めているが、それらの結果として、相談窓口に起業や出資等に関する相談が全国から寄せられるようになってきている。相談については、起業支援室においてJST職員と推進POが連携して対応するとともに、必要に応じて現地へ出向いたり現地機関等の紹介を行う等の支援も行う。

さらに、JSTの持つ研究情報や研究支援ノウハウを活かしながら、各出資先ベンチャーの固有技術やビジネスプランに即したハンズオン支援を行っていくことで、研究開発および企業経営に関するノウハウが出資先ベンチャーに蓄積する。これらにより、地方のベンチャー等が地域の核と成長していくことが期待される。

＜支援スキーム＞

地方説明会
(京都、仙台、大阪、名古屋、福岡、札幌の計6回実施)

**全国の大学等への
研究開発支援**

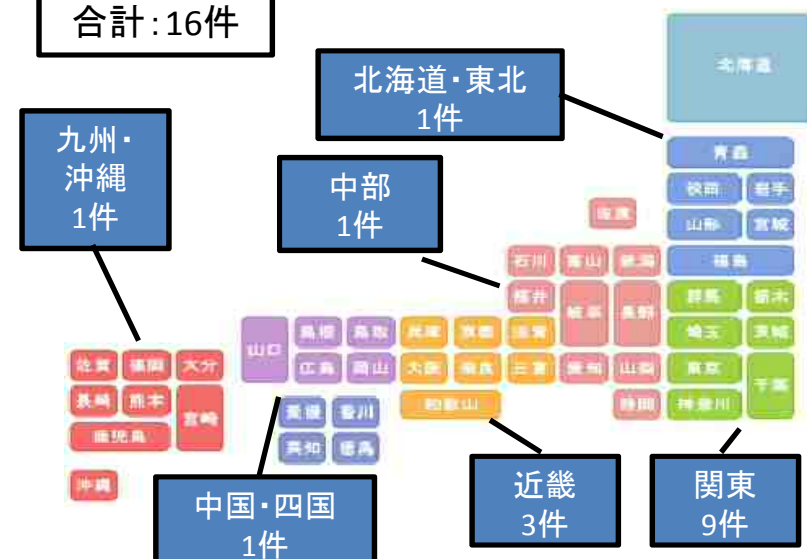
全国から案件の相談
(計93件、うち7割は東京以外)

**固有技術やビジネスプランに応じた
ハンズオン支援**

**研究開発及び企業経営のノウハウ蓄積により
地方ベンチャーの成長に寄与**

＜地方への支援状況：投資委員会での審議案件＞

合計：16件



人材育成・地域活性化

<人材育成・地方への供給>

地域低炭素投資促進ファンド事業

地域活性化のための人材育成・人材供給等の取組については、本事業に係る出資案件の検討・実施、本事業の普及・活用のための情報提供・相談対応等を通じて、地域における低炭素化プロジェクトを実施する事業者、プロジェクトへの投資を行う金融機関等の人材育成を行うことを基本的考え方としている。この考え方を踏まえ、以下の取組を行っている。

○地域型サブファンドの組成の推進

地域金融機関や地方公共団体等が参画する地域型サブファンドの組成を進めることで、サブファンドのGP、サブファンドが投資する個別プロジェクトを実施する事業者等による低炭素化プロジェクトに関する知見の蓄積を図る。また、サブファンドや個別プロジェクトに投資する地域金融機関の低炭素化プロジェクトに関する目利き力の向上を図る。

○機構による地域金融機関等からの出向者の受入れ

低炭素化プロジェクトへの出資に関する審査、モニタリング等を担当する人材として、地域金融機関等からの出向者を受け入れている。これらの出向者が地域金融機関等に帰任後、機構における業務を通じて取得した知見を活かし低炭素化プロジェクトへの投資を支援することを期待。

<地域型サブファンドの具体例>

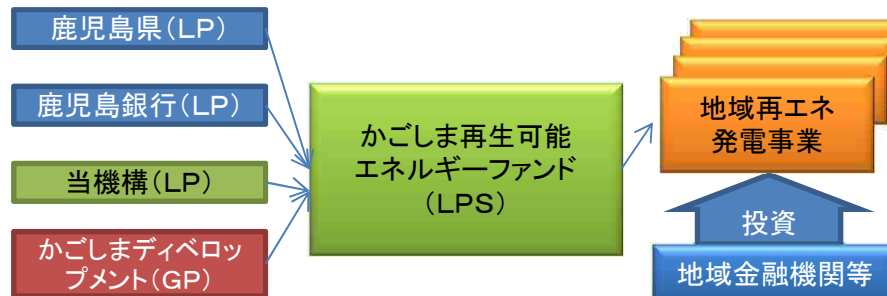
【事例①】おおいた自然エネルギーファンド

大分県で温泉熱発電事業等の投資を面的に促進するために設立したサブファンド。大分県及び県内に地盤をもつ金融機関6社が参画。現在、個別プロジェクト2件が稼働。



【事例②】かごしま再生可能エネルギーファンド

鹿児島県で地域生産される資源（酒粕を利用したバイオマス発電等）を再生可能エネルギーとして活用促進するため、設立したサブファンド。鹿児島県、鹿児島銀行が参画し、地域案件の発掘に取り組んでいる。



本事業では、政策的観点からの評価指標として、地域活性化及び地域の人材育成のために以下のKPIを設定し、目標達成に努めている。

KPI	成果目標(半期毎)	実績 (平成27年度上期)	評価	具体的な取組とその効果
地域貢献等効果	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)	平成27年度 64点 (9月末時点) ※設備稼働段階を迎えた5件に対する評価	A	地域関係者の出融資、創出雇用者等を総合的に判断しており、平成27年9月末時点で設備稼働段階を迎えた5案件では平均64点の実績となっており、地域貢献の意識をもって出資を行っている。
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	平成27年度 0ブロック (9月末時点) ※未出資ブロックは、東海・近畿・中国・四国。	B	これまで、全国6ブロック(北海道、東北、関東、北陸、甲信越、九州・沖縄)に出資決定しており、今年度も未出資地域ブロックへ出資できるよう、地域金融機関を中心に事業概要の説明や事例紹介等を行っており、新たな案件への出資につながるよう努めている。
地域型サブファンドの組成件数	年間1件以上	平成27年度 0件 (9月末時点) ※平成25年度 1件組成 平成26年度 1件組成	B	これまで2件の地域型サブファンドへ出資実行しており、今年度も新たな地域型サブファンドへの出資が出来るよう、地域金融機関を中心に事業概要の説明や事例紹介等を行っており、新たな案件への出資につながるよう努めている。

人材育成・地域活性化

＜民間人材の採用・離退職の状況＞

地域低炭素投資促進ファンド事業

年度	民間人材の採用者数		備考	民間人材の離退職者数		備考
		うち部長級以上			うち部長級以上	
25 (上期)	3人	2人	法人設立。大手金融機関等出身者で案件組成・審査経験の豊富な人材を受入。	0人	0人	-
25 (下期)	2人	0人	新規事業開発・事業投資経験のある大手商社出身者、経理総務実務にも詳しい大手金融機関等出身者を受入。	0人	0人	-
26 (上期)	3人	0人	地域金融機関出身者等、金融実務に詳しい人材を受入。	0人	0人	-
26 (下期)	0人	0人	-	0人	0人	-
27 (上期)	3人	0人	大手金融機関出身者、地域金融機関出身者等、案件組成・審査や金融実務に詳しい人材を受入。	2人	1人	大手金融機関等からの出向者が帰任。帰任後は新規・成長分野への資金供給に係る企画セクションにて従事。

(注)本資料は設置日以降の実績を記載している。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

地域低炭素投資促進ファンド事業

開催日	開催地	説明先	参加者数	説明内容	備考
8月26日	宮城県 仙台市	東北地方の信用金庫	25名	・当事業の概要 ・再生可能エネルギーに係る出資事例の概要・特色の紹介	金融機関主催の再生可能エネルギーの事業性評価に関するセミナーにおいて説明。

※今回検証期間中ではないものの、以下の説明会を実施。

10月14日	東京都 千代田区	全国の地方銀行	20名	・当事業の概要 ・再生可能エネルギーに係る出資事例の概要・特色の紹介	環境省による地域金融機関に対する研修会にて説明。
10月29日	熊本県 水俣市	金融機関、自治体等 (九州地方中心)	30名	・当事業の概要 ・再生可能エネルギーに係る出資事例の概要・特色の紹介	環境金融に関する金融機関のシンポジウムにおいて説明。
11月13日	東京都 中央区	全国の信用金庫 (東北地方・近畿地方以外)	25名	・当事業の概要 ・再生可能エネルギーに係る出資事例の概要・特色の紹介	金融機関主催の再生可能エネルギーの事業性評価に関するセミナーにおいて説明。
11月16日	大阪府 大阪市	近畿地方の信用金庫	25名	・当事業の概要 ・再生可能エネルギーに係る出資事例の概要・特色の紹介	金融機関主催の再生可能エネルギーの事業性評価に関するセミナーにおいて説明。
11月17日	東京都 千代田区	全国の地方銀行	30名	・当事業の概要 ・再生可能エネルギーに係る出資事例の概要・特色の紹介	環境省による地域金融機関に対する研修会にて説明。
11月19日	東京都 北区	全国の小水力発電事業関係者	100名	・当事業の概要 ・小水力発電事業に係る出資事例の概要・特色の紹介	全国小水力利用推進協議会主催のシンポジウムにおいて説明。

※上記の他に、地域金融機関・地方自治体等に個別相談を38件実施(平成27年度上期)。

人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

地域低炭素投資促進ファンド事業

【具体的事例】

環境省がこれまで培ってきた地域金融機関・地方自治体等とのネットワークを活用し、地方セミナー等にて情報発信を行っている。セミナー等においては、本事業の概要説明や情報提供のみならず、低炭素化プロジェクトへの投資に対する事業性評価のポイント等について説明し、地域の人材育成に貢献する活動を行っている。

＜主要な説明実績の具体的内容＞

○東北地方信用金庫向けセミナーにおける説明（宮城県・H27/8/26）

東北地方の信用金庫向けに行われた再生可能エネルギーに関するセミナーにて、本事業の概要、事例紹介、事業性評価のポイント等を説明した。

○環境金融に関する金融機関の勉強会における説明（富山県・H26/10/16、三重県・H26/11/14、岡山県・H27/2/6）

環境金融に関する金融機関の勉強会（「持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則（21世紀金融行動原則）」）において、地域金融機関等に対し、本事業の概要、事例紹介、事業性評価のポイント等を説明した。

＜地方への説明の事例＞

【事例①】

「21世紀金融行動原則」勉強会における説明

〔富山県・H26/10実施〕

当地方でニーズの高い小水力発電事業、風力発電事業の促進等をテーマに開催した勉強会において、当事業の概要、出資事例及び事業性評価のポイント等について説明。

地域金融機関の担当者等約30名が参加した。



【事例②】

「21世紀金融行動原則」勉強会における説明

〔岡山県・H27/2実施〕

地域金融機関にニーズの高い木質バイオマス発電事業をテーマに開催した勉強会において、当事業の概要及び出資事例及び事業性評価のポイント等について説明。

地域金融機関の担当者等約40名が参加した。



人材育成・地域活性化 ＜地方への説明・支援体制＞

地域低炭素投資促進ファンド事業

【支援体制】

当事業の窓口は東京の当機構1箇所だが、地域において低炭素化プロジェクトを検討する事業者や地方公共団体、プロジェクトファイナンスを検討している金融機関に対しては、できるだけ迅速に情報提供や案件相談等をおこなうこととしている。

また、地域金融機関に対しては、積極的にニーズの収集、事業概要の説明や事例紹介等を行っている。これらの取組を通じ、地方においても迅速に情報を提供し、プロジェクトを前進させる体制を構築している。

＜地方への個別相談実績(平成27年上期)＞

ブロック	訪問社数		備考
		うち地域金融機関	
北海道・東北	9社	8行・庫	・金融機関と自治体を巻き込んだサブファンドに関する提案を実施。 ・風力発電及びバイオマス発電について、地域金融機関等と意見交換を実施。
関東	2社	2行・庫	・金融機関と自治体を巻き込んだサブファンドに関する提案を実施。 ・地域資源を活用した木質バイオマス発電について、地域金融機関等と意見交換を実施。
北陸	2社	1行・庫	・金融機関と自治体を巻き込んだサブファンドに関する提案を実施。 ・地域資源を活用したバイオガス発電等について、地域金融機関等と意見交換を実施。
東海	1社	1行・庫	・金融機関と自治体を巻き込んだサブファンドに関する提案を実施。 ・小水力発電及び地域資源を活用した木質バイオマス発電について、地域金融機関等と意見交換を実施。
近畿	11社	8行・庫	・金融機関と自治体を巻き込んだサブファンドに関する提案を実施。 ・当事業の未出資地域でもあり、地域の再エネニーズについて、地域金融機関等と意見交換を実施。
中国・四国	11社	7行・庫	・金融機関と自治体を巻き込んだサブファンドに関する提案を実施。 ・当事業の未出資地域でもあり、地域の再エネニーズについて地域金融機関等と意見交換を実施。
九州	2社	2行・庫	・金融機関と自治体を巻き込んだサブファンドに関する提案を実施。 ・地熱発電、小水力発電について地域金融機関と意見交換を実施。

ハズオンをはじめとする経営支援

①株式会社産業革新機構	1
②独立行政法人中小企業基盤整備機構	3
③株式会社地域経済活性化支援機構	5
④株式会社農林漁業成長産業化支援機構	8
⑤株式会社民間資金等活用事業推進機構	10
⑥官民イノベーションプログラム	11
⑦株式会社海外需要開拓支援機構	12
⑧耐震・環境不動産形成促進事業	14
⑨株式会社日本政策投資銀行における競争力強化ファンド及び特定投資業務	15
⑩株式会社海外交通・都市開発事業支援機構	16
⑪国立研究開発法人科学技術振興機構	17
⑫地域低炭素投資促進ファンド事業	19

投資先の取締役会(通常月1回開催)に、投資チームから社外取締役(及び監査役)として出席し、投資後の経営状況(月次の事業進捗状況や財務情報等)を把握し、必要に応じて経営レベルで助言を実施。

投資先の各種社内主要会議(経営会議、技術開発会議、顧客開発会議、企画開発会議等)に、投資チームからオブザーバーとして出席し、投資先の成長段階や先方の要請を踏まえ、事業の進捗に当たっての課題等についてアドバイスを実施。

なお、経営支援は、投資先の要望等を充分考慮して、当機構の各種会議体(産業革新委員会・モニタリング委員会・個別検討委員会等)での議論を踏まえ実施。

< 具体的内容(例) >

※投資先の成長段階や要望を踏まえた上で実施。

組織・人事

- 社外取締役や監査役として当社役職員を派遣
- 新たに経営トップや経営陣(財務担当責任者、技術開発担当責任者、営業担当責任者等)を民間人材から選定、投資先企業に紹介
- 社内制度の整備支援(組織体制整備、原価管理、労務管理等)

事業計画の策定等

- 経営戦略、事業計画の策定支援
- 事業環境の変化に応じた事業計画の変更支援
- 事業パートナーの紹介

研究開発

- 研究開発計画、知的財産戦略の策定支援
- 外部リソースの活用支援(共同研究開発先、技術者の紹介やマッチング等)

製造、量産化

- 生産計画の策定支援
- 歩留まりの向上、コスト削減支援
- 量産プロセスの確立及び量産工場の立ち上げ支援
- 製造委託先の紹介

販売

- 販売計画の策定支援
- サプライチェーンの構築支援(販売先や販売パートナーの紹介)

その他

- 将来的な事業パートナーの発掘、紹介(IPO支援、Exit先の紹介等)

【具体的事例】

株式会社メガカリオンに対して、金銭的な出資以外にも、社外取締役及び社外監査役(各1名)を派遣するとともに、重要な意思決定会議、開発会議において適宜助言を実施。また、研究開発計画の策定と実行、人材獲得及び共同研究等の社外提携活動の推進の支援等を行った。

事業内容: ヒト由来人工多能性幹細胞(hiPS細胞)を用いた血小板製剤の開発
(献血に依存しない①安定供給が可能な、②安全性の高い、③医療コストの低い輸血実現のための血小板製剤技術)
支援決定金額:30億円(上限) 支援決定公表日:2013年8月26日/2015年3月23日

出資、経営上のサポート



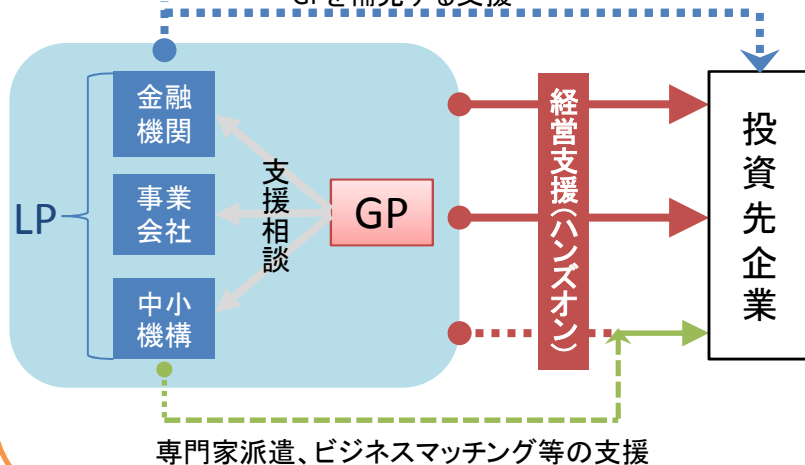
○日本が世界をリードするiPS細胞分野において、事業化に挑戦している数少ないベンチャー
○人工的に血小板製剤を製造することで、献血への依存度が高いことに起因する供給不足や病原汚染リスクなどの課題を解決

中小機構は、GPに対し、「投資後における投資先企業の業況や事業の進捗状況等を継続的に把握するとともに、経営、技術等に関するハンズオン支援を行うこと」を出資要件として規程に定めており、投資先企業に対する経営支援体制を構築している。

また、GPから支援相談があった場合は、中小機構の全国9カ所にある地域本部の支援機能を活用し、投資先企業への各種専門家派遣、ビジネスマッチング展示会への出展支援等を行っている。

＜支援体制＞

GPを補完する支援



投資先企業への中小機構の経営支援(ハンズオン)実績 (平成27年度上期実施件数)

専門家等派遣(延べ派遣回数)	78回
ビジネスマッチング展示会出展	3社

【具体的事例】

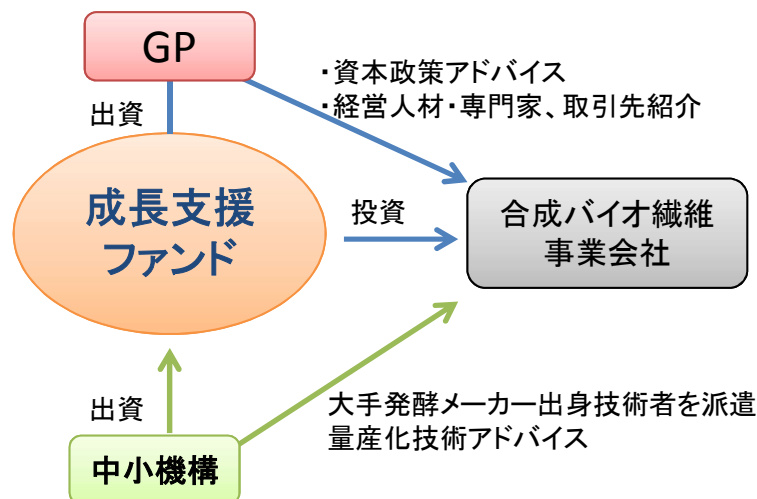
中小機構の出資ファンドから投資を受けた創業2年の合成バイオ繊維事業会社に対し、GPと連携し経営支援を行った。

GPは、投資先企業の資本政策を中心にアドバイスできる人材を派遣するとともに、研究開発型ベンチャーの特性に対応できる経営人材、専門家、取引先企業等を紹介し、事業の立ち上げを支援した。

一方、生産技術の確立及び生産管理体制については、技術に対する実務的なアドバイスが求められたことから、中小機構の専門家派遣事業を活用し、量産技術の確立に道筋を付けた。

現在、量産化に向けたパイロットラインを建設しており、更なる体制強化を図るため、地域金融機関を中心に大型の資金調達を完了し、株式上場に向けた準備を進めている。

<経営支援の流れ>



<経営支援の内容>

○GPによる支援

- ・資本政策のアドバイス
- ・起業、上場経験者の紹介
- ・弁理士、弁護士の紹介
- ・取引先、事業提携先の紹介

○中小機構による支援

- ・大手発酵メーカー出身の技術者を派遣
(繊維材料開発技術、発酵生産技術の高度化とスケールアップ方法等をアドバイス(延べ20回))

○経営支援(ハンズオン)についての基本的な考え方

再生支援に係るハンズオン支援においては、予めスポンサーや事業者との間で事業再生に必要な経営人材が確保できている案件を除き、経営支援やガバナンスの実効性を高める観点から、必要に応じ機構から人材を派遣している。

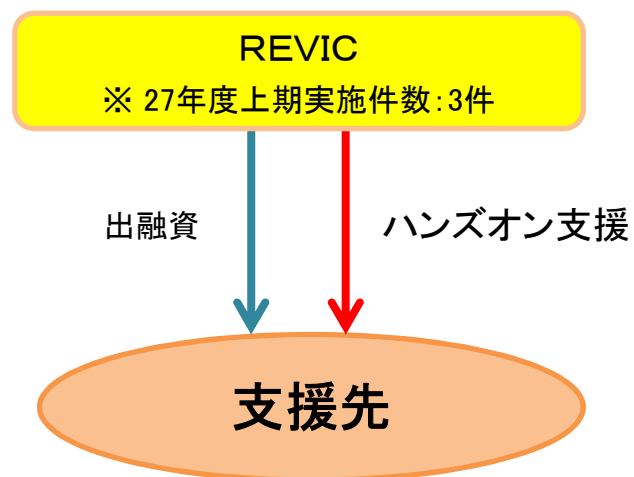
また、ファンド業務においても、地域における事業再生・地域活性化の取組みを支援するため、必要に応じ支援先事業者に対し、機構が出資するファンドを通じて経営人材を派遣している。

○具体的内容

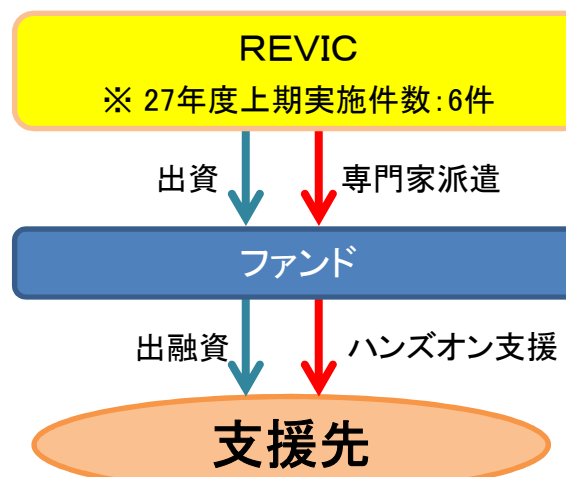
支援先の業種に知見のある人材や弁護士、公認会計士といった有資格者を役員として派遣することにより、経営支援やガバナンスの実効性を高めている。

(平成27年度上期において、再生支援は3件、ファンド業務は6件のハンズオン支援を実施)

＜再生支援に係るハンズオン支援例＞



＜ファンドを通じたハンズオン支援例＞

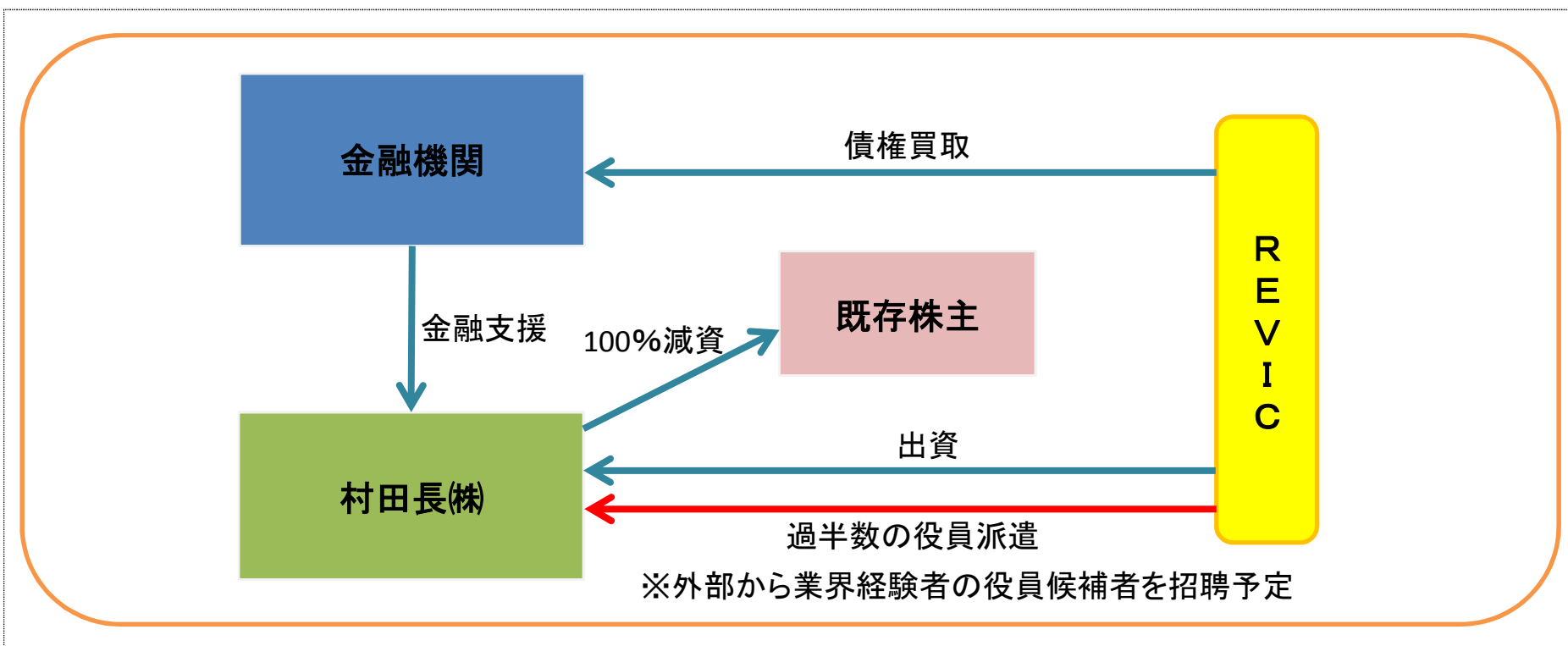


【具体的事例①】

村田長(株) (大阪府大阪市、繊維資材事業、役職員約50名) H27.9に再生支援決定

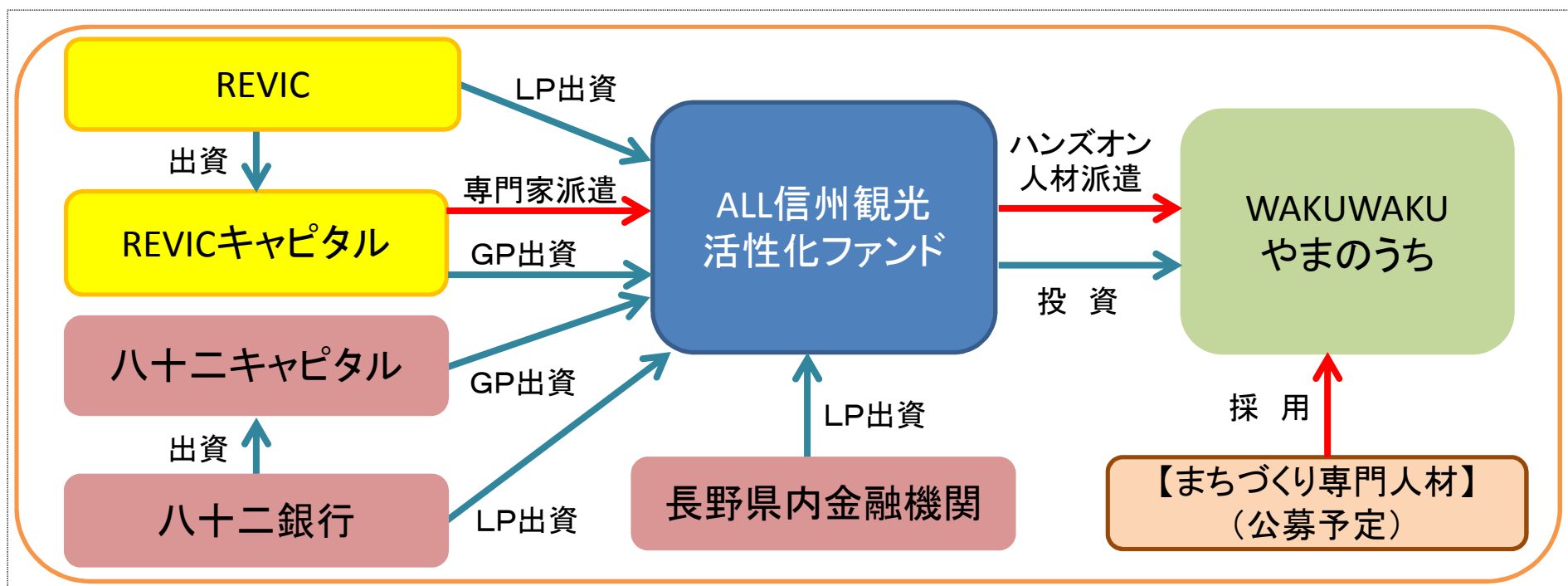
機構は、再生支援対象事業者である「村田長(株)」に対し出資を行うとともに、過半数の役員を派遣することにより、経営管理(ガバナンス)体制の整備等を行い、事業再生計画の着実な遂行を支援していく。

また、外部から業界経験者(産業用繊維資材業界でのネットワークが豊富で、販売先、仕入先等との関係強化、新規開拓が出来る者)の役員候補者を招聘することを予定しており、当該人材を中心に、①新商品の企画、②適正な原価・在庫管理を進め、収益力の改善に取り組む。



【具体的事例②】

(株)WAKUWAKUやまのうち(長野県山ノ内町、観光まちづくり会社、役職員約10名) H27.8に投資実行
 機構は、八十二銀行及び長野県内の地域金融機関と連携し、「ALL信州観光活性化ファンド」を設立した。
 パイロット地域となる長野県山ノ内町(湯田中・渋温泉郷、志賀高原、野猿公苑などの観光資源を有する)で、
 観光まちづくりモデル構築の中核機能を担う「(株)WAKUWAKUやまのうち」に投資実行した。
 併せて、①投資後の事業運営指導及びモニタリング、②観光商品企画及び発信並びに集客機能の強化、
 ③街並み整備を行うため、経営ノウハウや観光事業の知見を有する機構社員を派遣し、共同で事業を運営し
 ている。
 さらに、まちづくりに知見のある意識の高い地元の若手人材を採用することを予定している。



ハンズオンをはじめとする経営支援

(株)農林漁業成長産業化支援機構

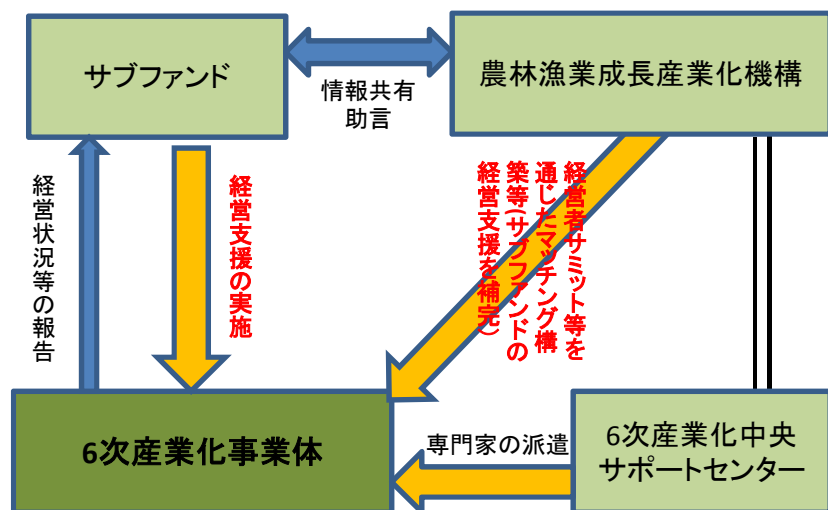
機構は、経営支援委員会、直接訪問等を通じ、事業の進捗状況等を把握し、サブファンドと連携して、その出資先である6次産業化事業体への経営支援を実施している。

また、機構は、6次産業化事業体の経営者等を集めた「経営者サミット」(平成26年2月に第1回サミットを開催)を通じ、経営者間の業種を越えた交流、情報交換等を行っている。このことが、ビジネスヒントの提供、マッチングにつながっており、継続的にこれらの取組を行なう方針である。

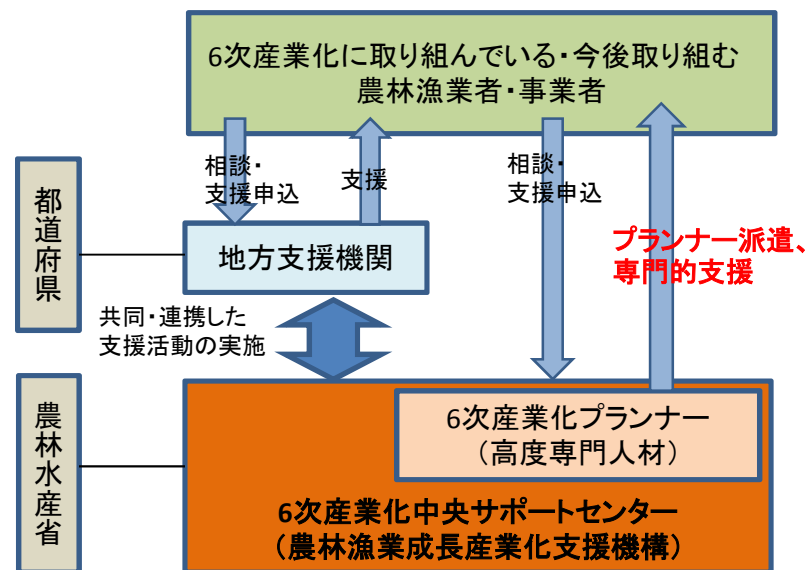
加えて、機構は、農林水産省の補助事業である「6次産業化中央サポートセンター事業」の採択を受けており、当該事業を活用して、6次産業化事業体に専門プランナーを派遣する等により、販路の拡大、商品開発等必要な支援を実施している。

<経営支援体制>

※ 経営支援委員会等を通じた情報交換、助言等の実施



<6次産業化中央サポートセンター事業>



ハンズオンをはじめとする経営支援

(株)農林漁業成長産業化支援機構

【具体的事例】

○機構及びサブファンドによる経営支援の取組

新商品の販路開拓を模索しているA社に対し、具体的な取引先を紹介。サンプル品の手配、商品仕様の調整、商談の設定等をサポートし取引を実現した。

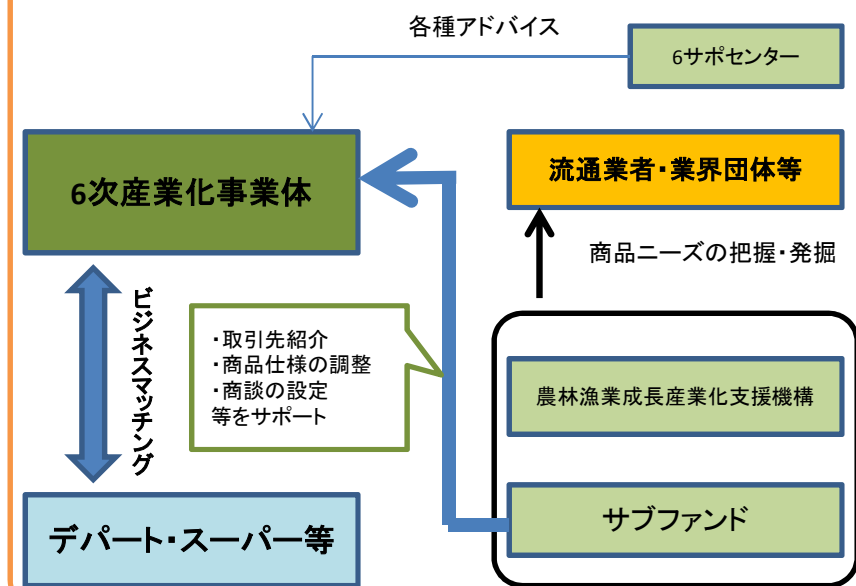
新規人材採用を検討しているB社に対し、B社の今後の事業展開を踏まえ、どのような人材が必要となるかについて具体的なアドバイスを実施した。

○6次産業化中央サポートセンターを活用した経営支援の取組】

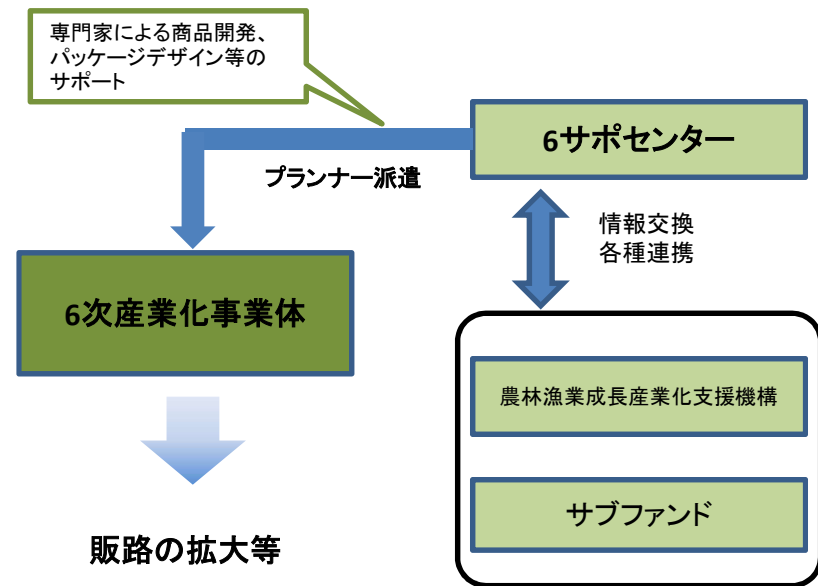
新たな商品の開発を進めているC社に対し、6次産業化中央サポートセンターに登録している専門家を派遣し、商品開発をサポートした。

商品パッケージの改良を検討していたD社に対し、6次産業化中央サポートセンターに登録している専門家を派遣し、パッケージデザインをサポートした。

＜販路開拓支援の例＞

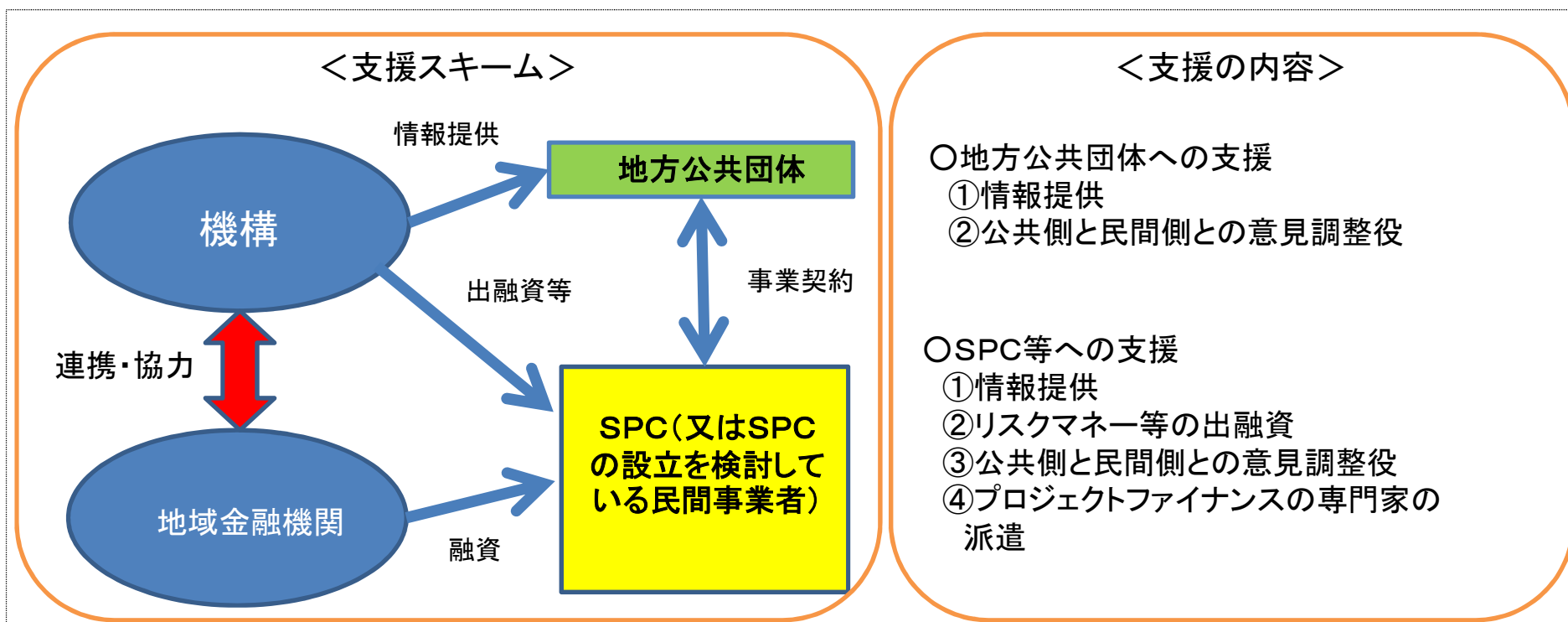


＜商品開発等支援の例＞



機構は、全国の都道府県の大半を網羅する地域金融機関と連携・協力する中で地域のニーズを吸い上げながら、利用料金を自ら収入として収受するPFI事業の実績のない地方公共団体を始め200を超える地方公共団体へ訪問し、情報提供等によりPFI方式での事業実施を支援している。

また、機構は地域金融機関と連携・協力して、SPCの設立を検討している民間事業者やSPCに対して、PFIの制度や具体事例などの情報提供、プロジェクトファイナンスの専門家の派遣、出融資によるリスクマネー等の供給により、又は公共側と民間側との意見調整役としてPFI事業の実施を支援するとともに、出融資後もモニタリングの実施等を通じて、関係者と連携してSPCへの支援を実施することとしている。

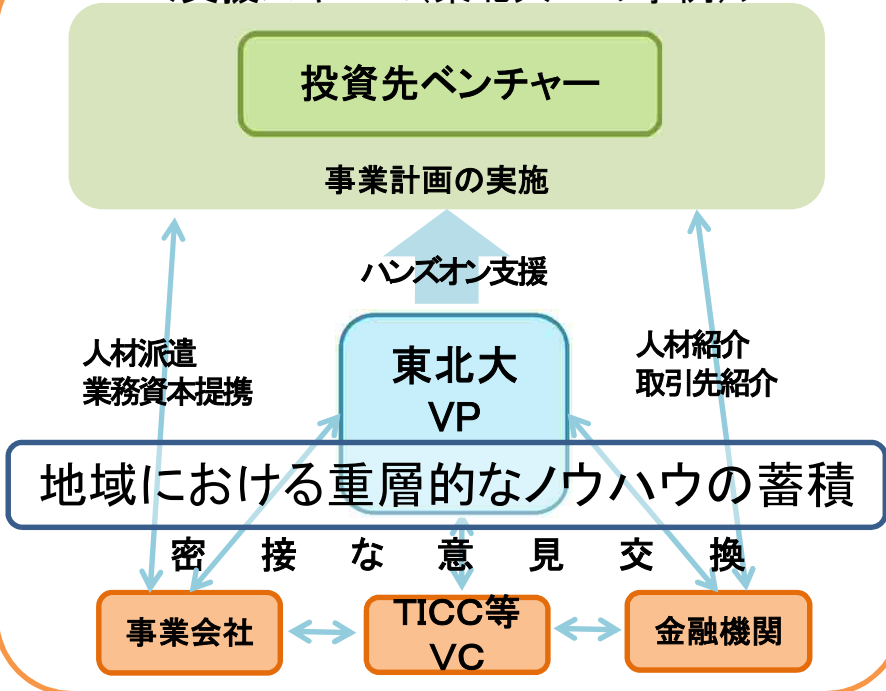


民間企業と協調して、経営支援を行う方針であり、民業補完とともに、民間のリソースも活用する。

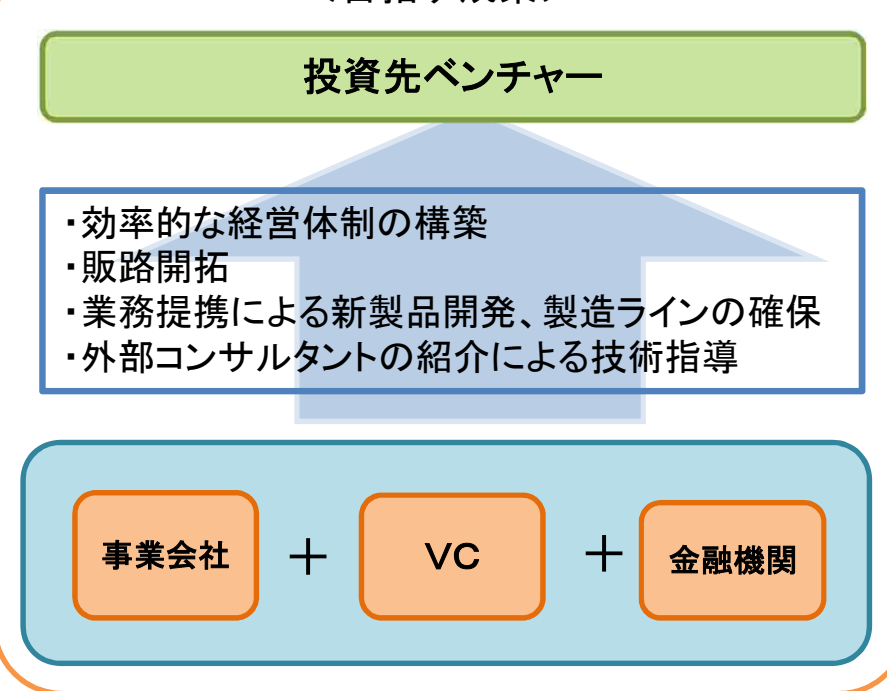
投資先ベンチャーに対して、ハンズオン支援を行い、役職員の過去の経験やノウハウに基づく経営支援を行うことで、ベンチャー企業に効率的な経営体制の構築が可能となる。東京に比べて、ベンチャー経営の人材が不足している地方において、このような効率的な経営体制の構築は不可欠である。

組合の出資者と連携して、外部企業等を紹介することで、投資先ベンチャーの販路開拓、業務提携を図っていく。また、不足する分野に関しては、東北大VPは、仙台を中心に東北地域で投資活動をしている東北大学イノベーションキャピタル(株)(以下、「TICC」と言う)の技術コンサルタントも活用する。京大i-Capも京都で投資活動を行っているみやこキャピタルと協調していく予定である。

<支援スキーム(東北大VPの事例)>



<目指す成果>



民業補完を前提に、事業をより円滑に実施するため、事業計画の協議等を通じた経営基盤の支援はもとより、人材派遣、事業連携等のハンズオンでの事業支援(含①、②)を実施。

①人材派遣

全ての案件について、社外取締役を派遣。

事業立ち上げ期等、投資先企業に短期的な人材ニーズがあるにもかかわらず、市場から人材を調達できない場合に、当機構から人材を派遣し、投資先事業の価値向上に貢献。

②連携促進支援

複数の投資先企業間での事業連携の仲介や、機構に蓄積された人脈・ノウハウの投資先企業への提供、各省庁を含めた政府系機関との連携など、投資先企業単独では得られない情報提供や業務支援を行う。

<①人材派遣>

機構から人材を派遣し、派遣者の能力や経験、ノウハウ等を提供し、事業を支援

クールジャパン機構

※ 27年度上期は12件全てに社外取締役を派遣。
※ 2件については、立ち上がり期に数ヶ月間、投資先企業へ常駐者を派遣。

投資先企業

- ・社外取締役派遣による経営支援
- ・事業立ち上げ期等、短期で人材が調達できない場合に、機構から人材を派遣

<②連携促進支援>

投資先企業の相互の連携や、投資先企業と政府関係機関等との連携を機構が仲介することにより、事業の成長を促進

クールジャパン機構

- 人脈、ノウハウの提供
- 事業連携の仲介
- 情報提供 等

投資先企業

投資先企業

政府関係機関等

機構による仲介

機構による仲介

【具体的事例】

①人材派遣の事例

全案件について社外取締役を派遣。その他、投資先に派遣した事例は以下のとおり。

<ジャパンチャンネル事業>

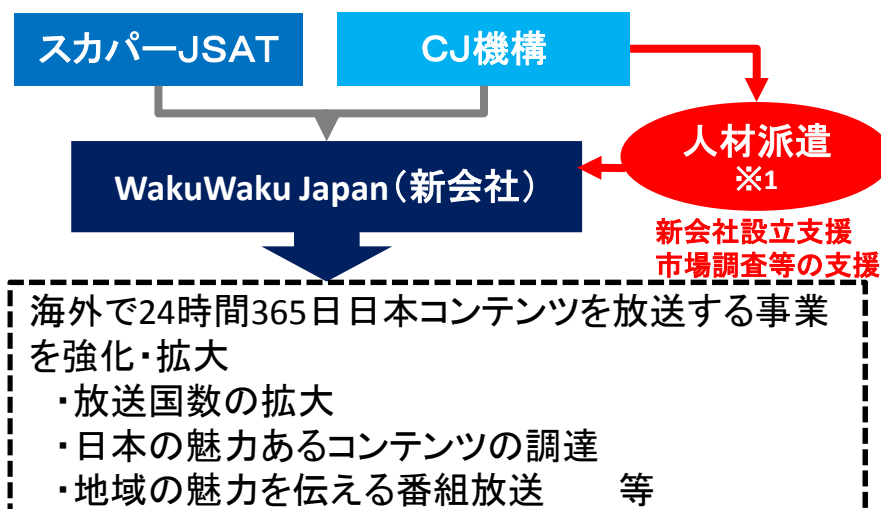
スカパーJSATと共同で新会社を立ち上げ、日本コンテンツの海外での放送を拡大する事業において、新会社立ち上げ期に必要な作業の支援と、今後の展開国拡大に向けた各国市場調査等の実施支援のため、数ヶ月間人材を派遣。

②連携促進支援の事例

<長崎県企業等による米国での日本茶カフェ事業>

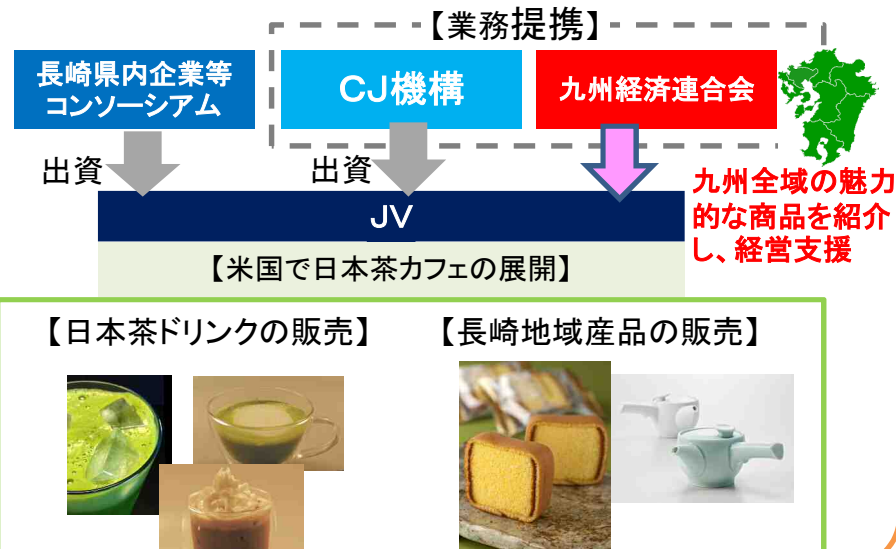
長崎県内企業等と共同で出資し、米国にて日本茶カフェを展開するとともに、地域産品の提供、販売を支援する事業において、機構が業務提携を結んでいる九州経済連合会(九経連)に働きかけ、九経連がネットワークを活用し、九州全土から魅力的な商品を日本茶カフェに紹介し、提供、販売することで売り上げ拡大を目指す。

<ジャパンチャンネル事業での経営支援>

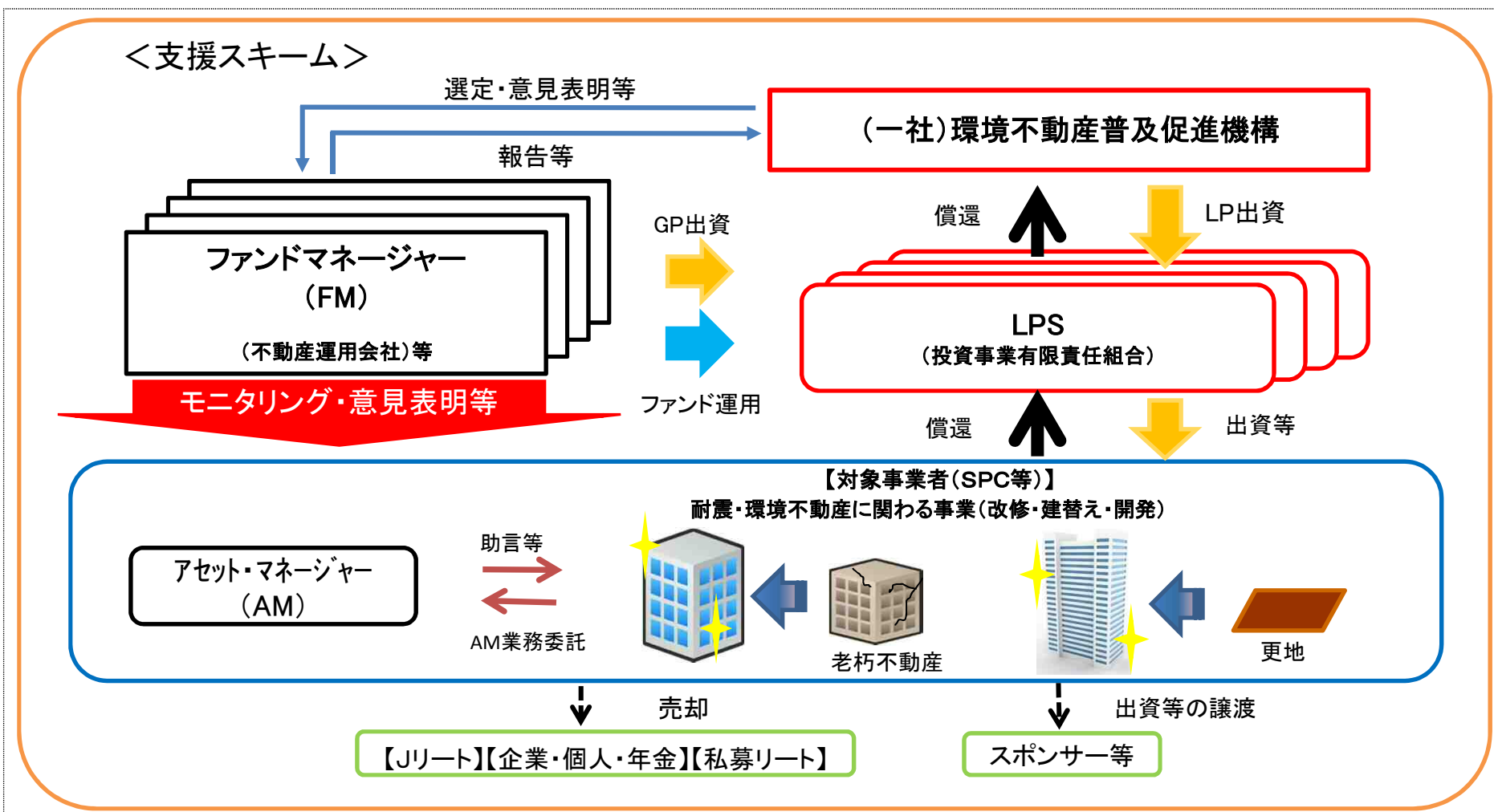


※1 別途、社外取締役を派遣

<米国での日本茶カフェ事業での経営支援>



本事業においては、FM選定の際に、過去の事業実績等を勘案してSPC等に対して適切に対応できる能力のあるFMを選定した上で、FMが出資コミットメントから投融資回収まで、LPS契約等に基づき、SPC等に対する投資家又は貸付人として適切にモニタリングや意見表明等の対応を行っている。



日本政策投資銀行の競争力強化ファンド及び特定投資業務は、官民ファンドガイドライン上におけるハンズオンを目的としたものではない。

しかしながら、広義の意味での経営支援という観点では、日本政策投資銀行の本体業務として、投融資を中心とする幅広い活動を通じて接点のある、企業、国内外の政府、政府系機関、国際機関、地方自治体、大学など多岐にわたる情報チャネルや人的ネットワークを活かし、経済・社会が抱える課題の抽出、中立的な立場からの提言の実施など、質の高い情報発信を行っている。

<情報発信の例①>

○DBJ Monthly Overview

内外の経済産業動向を、月次の景気指標と簡潔なコメントで解説したレポート

○設備投資計画調査

昭和31年以来半世紀以上の歴史を持ち、地域別の設備投資動向の調査、企業についての生きた情報を踏まえた分析等を毎年提供

<情報発信の例②>

○地域ハンドブック

地域政策、地域経済、地域社会の現状や地域プロジェクト等の動向を総合的に把握できるよう、「データ編」として地域ブロック、都道府県及び主要都市等における経済・産業・生活・行財政等に関する基本的な指標を、「政策編」として主要な地域政策や地域プロジェクトの情報を掲載し、毎年発行。

○地域社会の活力維持・成長に向けての取組と連携プラットフォームの形成

本格的な人口減少社会を迎えるに際し、企業が自治体、金融機関や教育機関等における地域の各関係者が、重要課題の解決に向けて進めるべき取り組み内容を示すとともに、それらを民間の力を最大限活用しながら、地域経済団体が中心となって、効率的に推進する仕組み提言。

当機構の支援基準において、「民間事業者と連携・調整の上、適切に対象事業に対する事業参画を行い、必要に応じて役員又は技術者を派遣すること。」(第1項(2)③)が定められている。

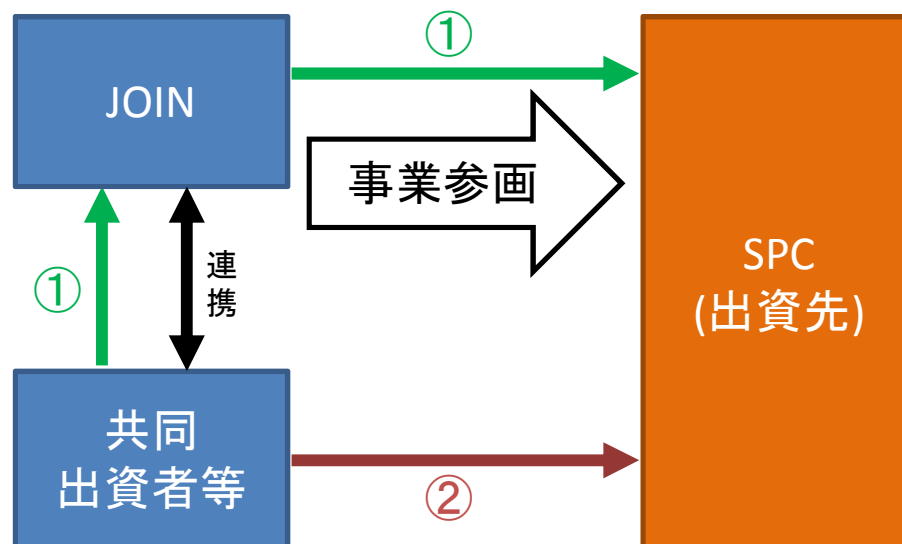
また、KPIである「我が国に蓄積された知識、技術及び経験の活用状況」の評価項目において、我が国の技術者等が現地に派遣され、又は現地事業体の技術者を我が国事業者が受け入れているか等を評価し点数化することとしている。

出資先のマネジメント及びオペレーションに積極的に関与し、我が国の技術・ノウハウを現地企業及び人材に根付かせることにより、長期的には現地企業及び人材が自ら運営を行うことを可能とする。これにより、事業リスクの軽減が達成される。

<支援体制>

- 共同出資者等と連携・調整の上、出資先のマネジメント及びオペレーションに積極的に関与(事業参画)
- 必要に応じて、次のいずれかの方法で役員・技術者を派遣
 - ① 当機構経由での派遣
 - ② 共同出資者等から直接派遣

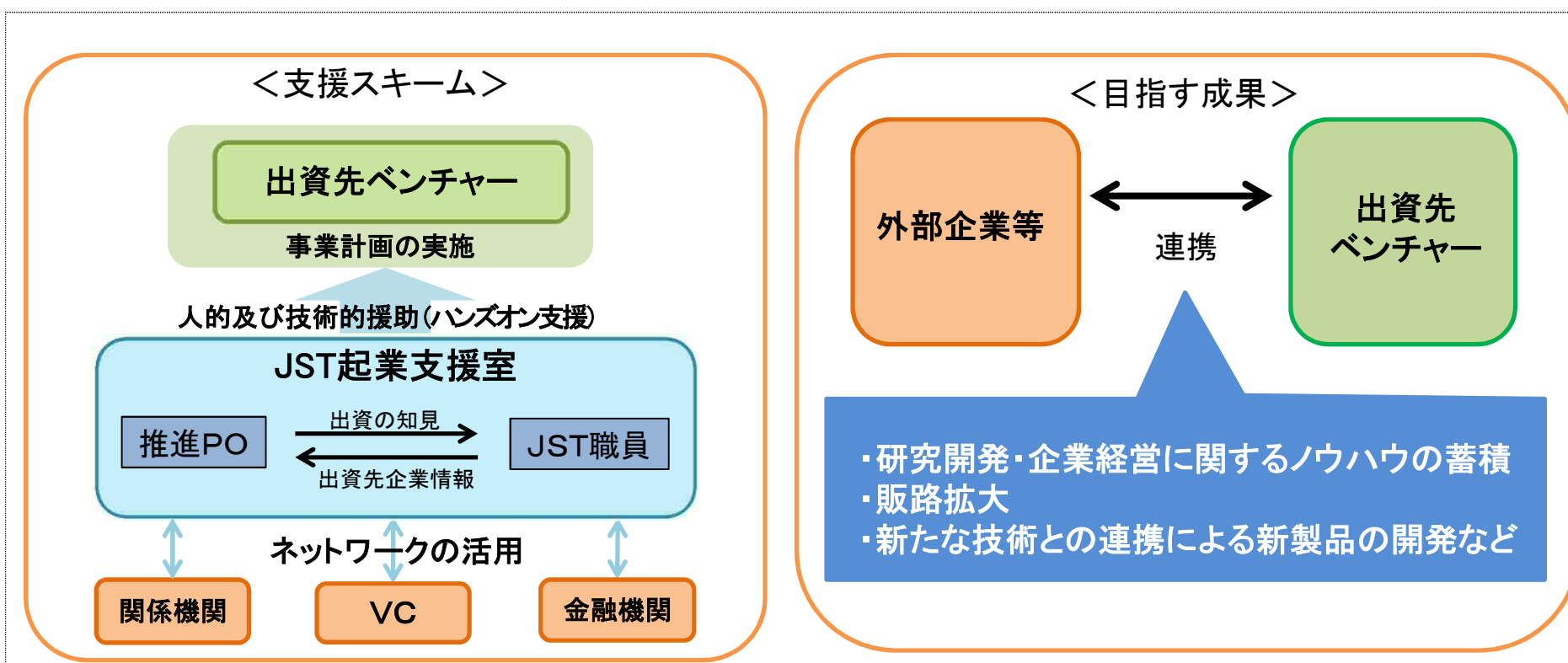
※ 27年度上期実施件数は0件



ハンズオンをはじめとする経営支援

JSTの持つ研究情報や研究支援ノウハウを活かしながら、各出資先ベンチャーの固有技術やビジネスプランに即したハンズオン支援を行っている。

具体的には、JSTが産学連携の事業で数多くの企業を支援してきたノウハウを活かし、製造コスト削減等に係る技術的な助言や知的財産に関する助言、あるいは実効性のある経営方針や事業計画の策定に対する支援を行うとともに、JST起業支援室のネットワークを活用し、出資先ベンチャーと連携可能性のある外部企業等とを引き合わせることで、ベンチャー内での研究開発・企業経営に関するノウハウの蓄積や具体的な販路拡大、新製品の開発などをを目指す。

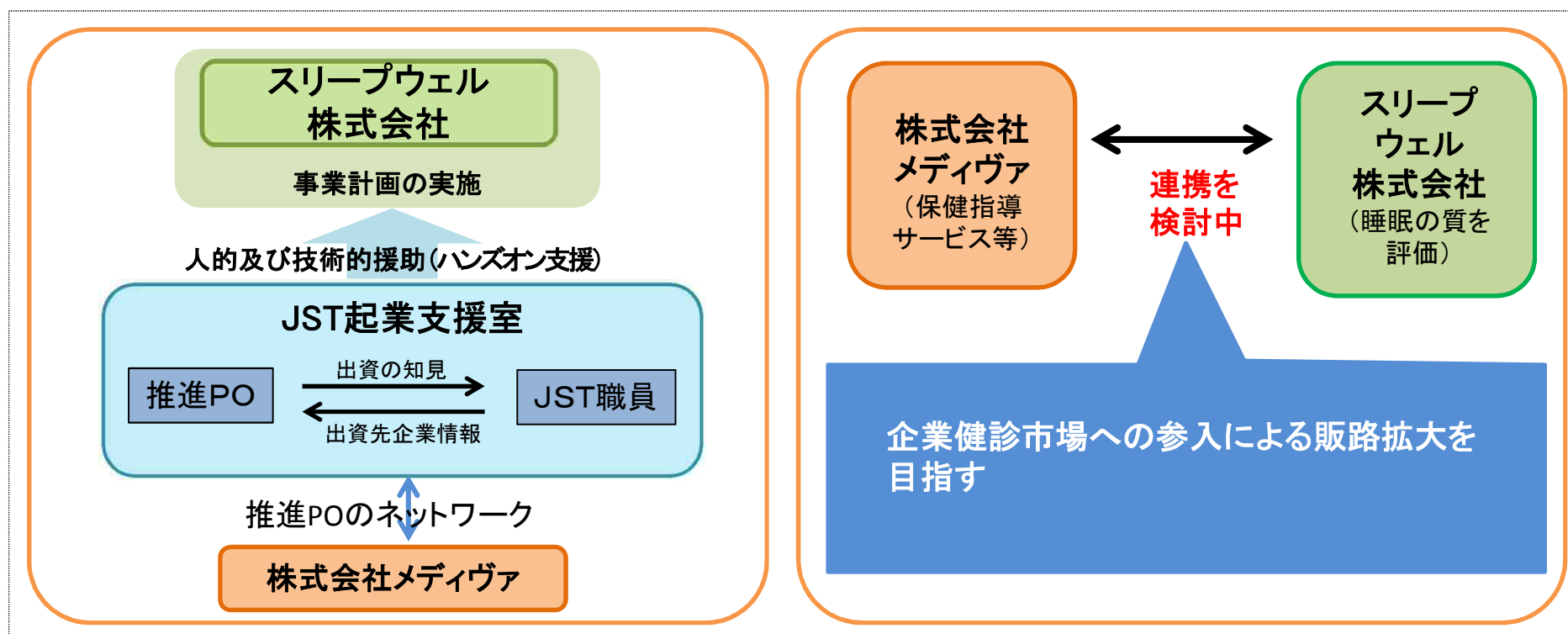


ハンズオンをはじめとする経営支援

【具体的事例】

出資第1号案件であるスリープウェル株式会社(大阪府)は、睡眠の改善に向けた機器や薬剤・食品などを開発する企業から受託し、開発した1チャンネルの小型脳波計を用いて取得したデータから「睡眠の質」を評価する事業を行っているが、今後は解析の自動化を進め、より市場規模の大きい企業健診や人間ドックなどの事業展開を行う予定である。

そこで、販路開拓のためのハンズオン支援として、JST起業支援室の推進POの人脈を使って、企業健診の販路拡大に向け、病院運営コンサルティングや健康保険組合を対象とした保健指導サービスを行っている株式会社メディヴァと当該ベンチャーを引き合わせた結果、企業健診分野等での連携について前向きに検討してもらえることになった。

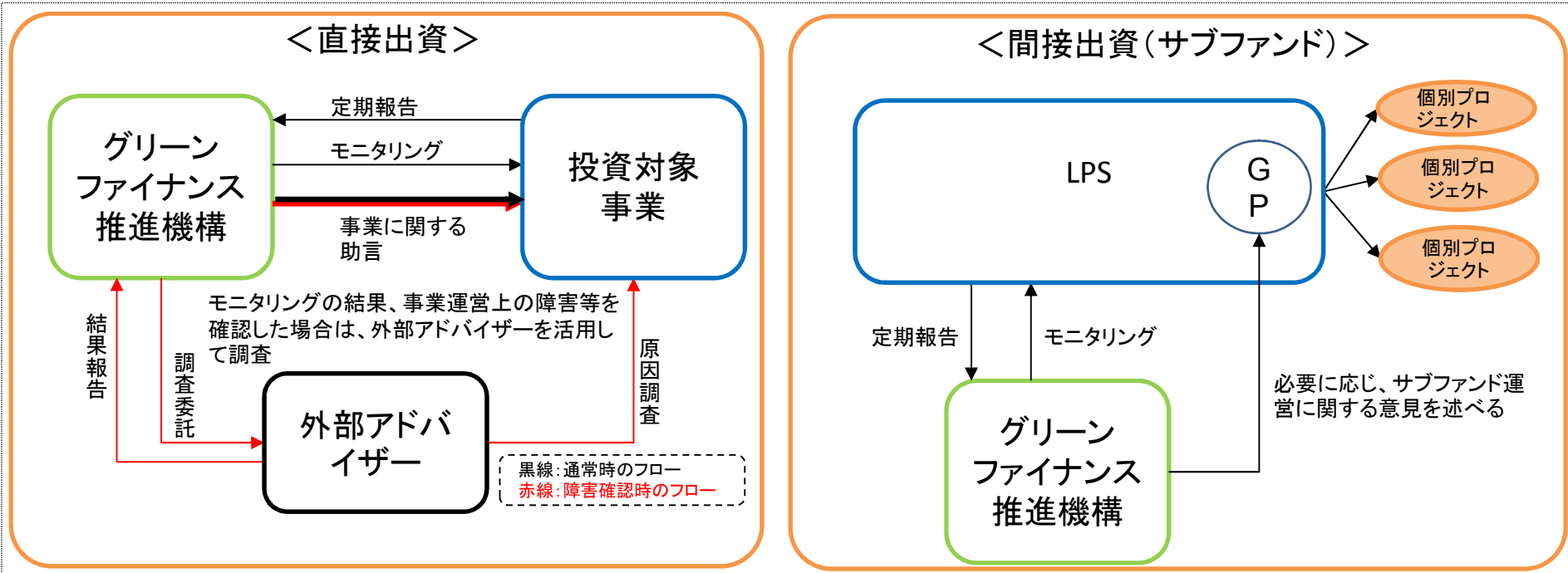


グリーンファイナンス推進機構は、以下の通り、出資決定からエグジットに至るまで、出資対象事業等に対するモニタリングを行う中で、事業に関する助言等を行うこととしている。なお、事業に関する助言等を行う際には、出資対象事業者等の経営能力が最大限に発揮されるよう留意している。

直接出資：定期的なモニタリングを通じて事業の運営状況を把握し、必要に応じ対象事業者に対して事業に関する助言を行う。

特に、事業運営上の障害等を確認した場合には、外部アドバイザーを活用し、技術面・財務面から原因を調査・分析し、事業が当初計画通り稼働するよう助言を行うこととしている。

間接出資：定期的なモニタリングを通じてサブファンドの運営状況を把握し、必要に応じて無限責任組合員（GP）に対してサブファンド運営に関する意見を述べることとしている。



ガイドラインに沿った検証（第3回検証報告）における 指摘事項及びそれらに対する対応状況

①株式会社産業革新機構	1
②独立行政法人中小企業基盤整備機構	5
③株式会社地域経済活性化支援機構	11
④株式会社農林漁業成長産業化支援機構	16
⑤株式会社民間資金等活用事業推進機構	22
⑥官民イノベーションプログラム	28
⑦株式会社海外需要開拓支援機構	33
⑧耐震・環境不動産形成促進事業	38
⑨株式会社日本政策投資銀行における競争力強化ファンド及び特定投資業務	43
⑩株式会社海外交通・都市開発事業支援機構	48
⑪国立研究開発法人科学技術振興機構	52
⑫地域低炭素投資促進ファンド事業	57

○株式会社産業革新機構

指摘事項	対応状況
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をするのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	各官民ファンドの役割を踏まえ、3 者がさらに連携を深めることで、産業革新機構については、その目的であるオープンイノベーションを通じて次世代の国富を担う産業を創出するため、連続・継続した支援を行う。具体的には、JST や国立大学法人等による研究支援等を通じて成長した研究シーズについて、JST や国立大学法人等だけでは十分に支援できない事例について紹介を受けることで、連続・継続した支援を実施する。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受ける側が当然受け入れべき制約であり、例えば守秘義務契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	産業革新機構では、秘密保持契約を締結するにあたり、通常は、投資先の了解を前提に、共同投資家に対して秘密情報等を開示できることとしている。このため、他の官民ファンドが共同投資を検討する場合は、秘密情報等の開示が可能となっている。官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間において情報がシェアできるように投資先の了解を得るよう努める。
官民ファンド相互間の連携について、A 機構で断られたので B 機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないように留意する必要がある。	産業革新機構では、応募者に対しては、他の官民ファンドからの出資の可能性について必ず確認しており、他の官民ファンドにおいて、具体的に出資プロセスが進んでいる場合は原則として案件検討に入らないようにしており、案件受付時から公的ショッピングがおこらないような検討体制をとっている。
中小企業基盤整備機構の LP 出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドが GP 及び LP として違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファン	産業革新機構では、民間資金や他の官民ファンドにおいて必要な資金が集まる場合には、出資を行わず、民間資金や他の官民ファンドにおいて十分な資金が集まらない場合のみ出資を行うこととしており、民間資金の呼び水効果にコンフリクトが生じないよう、民間や他の官民ファンド等の共同投資家と情報交換を行い、連携を深めることで、全体としてコンフリクトが発生しないよう注意を払って、ファンド運営を行っている。

指摘事項	対応状況
ドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコーディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	産業革新機構では、これまでも、有望な案件の発掘等のため、東京のみならず東北、関東（東京除く）、中部、近畿、中国・四国、九州において、産業革新機構の仕組みと方針、投資基準、投資実績などについて地方のイベント等において説明してきた。 引き続き、関係団体・機関等との連携をさらに深め、今後も、北海道、東北、関東（東京除く）、中部、近畿、中国・四国、九州においての説明を行っていく。 また、地方のベンチャー企業やファンドの職員として、産業革新機構を退職した職員が、活躍している。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	産業革新機構では、これまでも時間軸でとらえた支援を行ってきたが、官民ファンド間の連携を強化する中で、さらに時間軸で見た支援を強化する。例えば、JST や国立大学法人等による研究支援等を通じて成長した研究シーズについて、JST や国立大学法人、民間ファンド等だけでは十分に支援できない事例について紹介を受けることで、連続・継続した支援を実施する。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必要がある。	官民ファンド相互間の連携にあたり、「シーズ・ベンチャー支援」に関係する官民ファンド共通相談窓口を内閣官房及び各官民ファンドのホームページに設置し周知することとする。
2 投資の態勢及び決定過程	
モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3カ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないかと。また、各ファンドの人的規模等を考慮	モニタリング委員会を月2回開催し、すべての投資済案件について、月次の財務状況や取締役会審議事項と各種課題についての進捗状況を報告、事業計画からの乖離等の確認を行っている。乖離等が確認された投資済案件については、個別に当該案件に関する

指摘事項	対応状況
しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要である。	投資先支援策等の重要事項を審議するため、モニタリング委員会とは別に個別検討委員会を開催することとしており、実効性と効率性のバランスを考慮したモニタリングを行っている。
KPI について、多くの官民ファンドが個別案件の KPI の進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件の KPI が総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	個別案件の KPI の総括については、ファンド全体の KPI として、総括して報告している。
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成の KPI を設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成の KPI について具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	産業革新機構では、人事ポリシーとしてビジョン及びミッションを設定し、マーケットで通用する即戦力人材やマーケットの中核を担う人材等の育成を図っており、当該ビジョン及びミッションに沿って、具体的な人材育成プログラムを実施している。
KPI について、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	KPI を「官民ファンドの運営に係るガイドライン」に沿って設定しているところであり、これに沿って設定された KPI の達成を確実にすべく努力している。 また、今後、KPI の達成状況等を確認しながら、KPI の見直し及び目標値の変更等を検討していく。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するか検討し、より良い EXIT を実現していくということに配慮してもらいたい。	産業革新機構においては、個別案件ごとに投資委員会の審議を経て、産業革新委員会において、投資インパクトや収益性等を考慮し、EXIT の相手先、方法、時期についても議論の上、投資を決定しており、EXIT の決定にあたっては、投資委員会及び産業革新委員会において、より良い EXIT の実現のために審議の上、決定している。

指摘事項	対応状況
3 ポートフォリオマネジメント	
ポートフォリオマネジメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいかと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	投資決定は、個別案件ごとに支援基準に基づいて行っているが、全体的なポートフォリオマネジメントについては、ベンチャー、事業再編、海外買収、ファンドへの投資等を組み合わせて、取締役社長の責任の下で極端な偏りを生じないように、適切なポートフォリオとなるよう投資を行っている。また、ポートフォリオの全体像については、毎月の産業革新委員会において報告を行っている。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のスチュワードシップ的な観点から監督を果たすことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起きているのであれば当幹事会に報告してもらいたい。	産業革新機構は、投資プロフェッショナルにより投資案件の検討が行われており、投資案件の産業革新委員会への付議にあたっても、代表取締役社長(現在、民間ファンド出身者が就任)の決定によっている、また、投資を決定するにあたっても、関係省庁から意見を受領した上で、全員が民間人材である産業革新委員会にて判断を行っている。
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量を与えられ、その専門性が十分発揮できるということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	産業革新機構は、民間人材である3名の常勤取締役及び5名の民間人材である社外取締役に加えて、民間人材である6名の執行役員を配置することにより、民間人材に大きな裁量を与え、専門性が十分発揮できるように、しっかりとしたガバナンスの両立を目指している。

○独立行政法人中小企業基盤整備機構

指摘事項	対応状況
(個別事項)	
中小企業基盤整備機構について、担当者が投資委員会に常時出席しているが、ガバナンスを果たすために投資委員会に出席するというのは如何なものか。このような執行への一部LPの介入にも見える行為は他の民間LPの立場からすると投資しづらい状況を作りかねず、官民ファンドの目的である民間資金の呼び水となることを阻害しないよう対応することが必要である。またそのようなオブザーバー出席による何か有益なアウトプットがあるのであれば、得たデータやノウハウを当幹事会に提供してもらいたい。	中小機構は、GPの了解の下、組合契約に基づきオブザーバーとして投資委員会に出席しており、中小企業への投資比率、組合契約との適合性、投資先企業へのハンズオン支援の方針、利益相反等をモニタリングすることが目的であることから、GPの投資判断に影響を与えないよう今後とも十分留意していく。 なお、公的機関として民間資金の呼び水効果を最大限に発揮させるため、健康・医療事業分野については、中小機構が民間投資家に先立って出資決定を行えることとともに、当初契約時における中小機構の出資予定額の上限を民間出資額の1倍から2倍に引き上げて投資機会の拡大を図っている。
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をするのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	中小機構は、中小企業支援施策の総合的实施機関として中小企業の多様な課題に対応すべく各種の専門家派遣制度や販路支援、海外展開支援等、多様な支援ツールを保有している。また、全国9カ所に地域本部を設けており、各エリア内に所在する地域金融機関や中小企業支援機関、経済団体等とのネットワークを形成している。 今後、官民ファンド連携チーム会合で中小機構の保有する支援ツールや地域支援機関等のネットワークを周知するなどして、他の官民ファンドと連携等を図っていく。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受ける側が当然受け入れるべき制約であり、例えば守秘義務	中小機構は、LPの立場であることから、ファンドの投資先企業やGPに関する情報開示にあたっては、投資先企業及びGPの権利、競争上の地位その他正当な利益を阻害しないように配慮する必要がある。このため、官民ファンド間の連携に必要な情報の内容に応じて、投資先企業並びにGPから了解が得られた場合には、官民ファンド間で当該情報をシェアするために必要な守秘義務契約の内容など手続きを検討していく。

指摘事項	対応状況
契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	
官民ファンド相互間の連携について、A 機構で断られたので B 機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないように留意する必要がある。	各官民ファンドは、それぞれの法令・政策目的に基づき投資対象や分野が定められており、基本的には出資対象が重複することはないものと認識しているが、必要に応じ官民ファンド連携チーム会合等で情報交換することで「公的資金ショッピング」のようなことが起こらないよう留意したい。
中小企業基盤整備機構の LP 出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドが GP 及び LP として違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファンドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	REVIC キャピタル（GP）との連携事例は、REVIC キャピタルのこれまでのノウハウを生かして、地方の民間ファンド運営会社の人材を育成することが最大の狙いであり、中小機構が LP 出資することで官民ファンド間の政策効果を高めている。 他の官民ファンドとの連携は、各ファンドの有する機能を相互補完することが重要であり、民間資金の呼び水効果にコンフリクトが生じないように配慮する必要があることから、出資比率については民業圧迫とならない基準（50%以下）で運用していく方針である。
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコーディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	中小機構では、従来より特定の地域をターゲットにしたファンドの組成相談があった際には、ファンドを運営する地元の GP を始め、地元金融機関、地方自治体、中小企業支援機関等に対して、ファンド出資事業の内容、ファンドの運営ノウハウ、留意点等について説明会や個別面談等において説明している。今後も新規のファンド組成を検討する地方自治体や金融機関、その他経済団体等がある場合には、積極的にファンド出資事業に係る説明を行っていく。 地方の活性化に向けて、中小機構は第3期中期計画期間（平成26年度～30年度）で掲げた「地域密着ファンドを6ファンド以上の組成」する目標の達成に向け、地域のファンドマネージャーの育成と併せ、ファンド組成を促進していく。 また、平成27年4月より地域の中核企業に対し投資を行いやすくするため制度改正を行っており、必要に応じて、中小機構地域本部（全国9カ所）や連携する地域支援機

指摘事項	対応状況
	関及び経済団体等が取り組むベンチャー創出や中核企業等に対するマッチング支援などの活用も含め支援を行っていく。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	中小機構は、GP から得られた投資先企業の情報をモニタリングするなかで、当該投資先が他の官民ファンドや民間ファンドとの連続した支援が必要と判断される場合には、GP に対して情報提供を行うなど連携を図ることに努める。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必要がある。	中小機構では、本部においてファンドに関する相談に応じるとともに、ホームページにファンド検索ページを設け、投資を受けたい利用者の利便性向上を図っている。また、地方9ヵ所の地域本部においてビジネスプランのブラッシュアップや適切な資金調達の方法及びファンドを運営する投資会社へのアプローチ方法などの相談に応じるなど、利用者にとってできるだけわかりやすい対応を行っている。 官民ファンド相互間の連携にあたり、「地域活性化支援」に関係する官民ファンド共通相談窓口を内閣官房及び各官民ファンドのホームページに設置し周知することとする。
2 投資の態勢及び決定過程	
モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3ヵ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないか。また、各ファンドの人的規模等を考慮しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要である。	投資事業有限責任組合契約に基づき、年1回の組合員集会への出席、投資委員会へのオブザーバー出席、また、GPの財務諸表等の確認を行い、必要に応じてヒアリングを実施する等、効率的なモニタリングに努めている。
KPIについて、多くの官民ファンドが個別案件のKPIの進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件の	個別出資先ファンドのKPIについて、総括的な進捗・達成状況は次のとおり（平成27年9月末現在）。 【出資先ファンドの業績評価のためのKPI】

指摘事項	対応状況
KPI が総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	①EXIT 時点における収益率（IRR）： 全ファンドが投資組み入れ中 ②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： （参考値）中小企業実態基本調査（23 年度調査と 26 年度調査（速報）比較）の売上平均伸び率 7.7%、従業員平均伸び率▲0.1%に対し、平成 23 年度の出資先売上平均伸び率 32.8%、従業員平均伸び率 62.2% ※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 【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】 ①投資総額に占める中小企業向け比率： 出資要件（中小機構の出資比率×1.4 倍以上かつ 35%以上）に対し、平均 2.7 倍かつ 83.2%の進捗 ②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の基準値 2.0 倍以上に対し、平均 3.2 倍の進捗 （健康・医療事業分野の呼び水効果：中小機構当初出資約束額に対するファンド総額の目標値 2.5 倍以上に対し、平均 2.8 倍の進捗）
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成の KPI を設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成の KPI について具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	中小機構では、第 3 期中期計画期間（平成 26 年度～30 年度）で掲げた KPI「地域密着ファンドを 6 ファンド以上組成」及び「新規のファンド運営者のファンドを 25 ファンド以上組成」の達成に向けて注力することにより、地域でファンドを組成し有望な投資候補先のリスクと成長性を適切に見極めて投資を行い、十分なハンズオン支援を行うことのできるファンドマネージャーが育ち、結果として地域の有望な中小・中堅企業の成長・再生支援に貢献できるよう取り組んでいく。

指摘事項	対応状況
KPI について、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	中小機構の業務に対し、平成26年度から平成30年度の中期計画における成果目標として、政府の政策展開への貢献に関する数値目標等を設定しており、これにより業務の適正な評価を行い、目標の達成に向けて業務の見直しや改善を図っている。ファンド出資事業についても政策効果が上がるよう評価を行い、業務の見直し、改善に努めている。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するか検討し、より良い EXIT を実現していくということに配慮してもらいたい。	出資先ファンドの EXIT は、投資事業有限責任組合契約の中で期限（最大 12 年、延長 3 年）が設定され、終期までに GP が投資有価証券等の売却等を行い、LP たる中小機構に分配を行っている。ファンドの投資先の EXIT は GP の責任において経済性ととともにその後の成長に有益なスポンサーに渡すよう考慮され決定されている。中小機構としては、ファンドの投資先企業の事業進捗等を踏まえ、極大回収につながると考えられる場合に、他の LP との合意のもとファンド運営期間の延長を最大 3 年間まで認めることとするなど、より良い EXIT の実現に配慮している。
3 ポートフォリオマネジメント	
ポートフォリオマネジメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいかと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	中小機構が出資するファンドは、GP が投資事業有限責任組合会計規則に基づき投資有価証券等の時価評価を行いファンドの財務諸表等（中間・期末）を作成、年 1 回の公認会計士等による監査を受けている。 中小機構では、各ファンド GP から受領したファンドの財務諸表等を元に、ファンドが保有している株式その他の投資資産について、「金融商品に関する会計基準」に準拠した内規に基づき時価評価を年 2 回（中間・期末）実施し、出資事業資産の全体の状況を把握している。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のスチュワードシップ的な観点から監督を果た	中小機構の出資先ファンドにおける民間人材の採用は、民間の投資会社（GP）の判断と責任において行われている。出資先ファンドに対して、中小機構は公的機関として必要なガバナンスに留めることで、民間人材が活躍できるよう配慮していることから、過

指摘事項	対応状況
すことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起きているのであれば当幹事会に報告してもらいたい。	度なガバナンスにより民間人材が離職となった事例はない。
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量を与えられ、その専門性が十分発揮できるということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	中小機構の出資先ファンドの運営は、民間の投資会社（GP）を構成する民間人材の裁量において行われており、専門性が十分に発揮されている。 また、中小機構は投資事業有限責任組合契約に基づき、組合員集会への出席や各種報告書等により、出資先ファンドの運営状況について、十分にモニタリングを行っている。

○株式会社地域経済活性化支援機構

指摘事項	対応状況
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をするのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	機構は、中小企業基盤整備機構や日本政策投資銀行と連携してファンドを組成し、お互いの機能を活用して、地域の事業者を支援している。また、ファンド相互のシナジー効果を発揮するため、機構が観光資源の整備などの観光活性化に向けた取組みの支援を行うとともに、海外需要開拓支援機構が地域の魅力ある商品の海外展開を支援することにより、それぞれの支援機能の持ち味を活かした連携を行う方向で、情報交換を行っているところ。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受ける側が当然受け入れるべき制約であり、例えば守秘義務契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	官民ファンド相互間での情報のシェアについては、機構は、他のファンドと連携する場合において、支援先からの了解を得たうえで、連携先ファンドに対する情報提供を図っていく。
官民ファンド相互間の連携について、A 機構で断られたので B 機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないように留意する必要がある。	機構は、地域経済の活性化に資する事業活動の支援等を行うことを目的としており、法令およびそれに基づく支援基準等に照らし、支援先の実態等も踏まえ、支援の適否を判断している。
中小企業基盤整備機構の LP 出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドが GP 及び LP として違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファン	機構は、他の官民ファンドとのコンフリクトの有無を含め、投資対象案件の内容を十分に精査し、その上で、支援決定等において、第三者（社外取締役、地域経済活性化支援委員会）の視点からの牽制機能を働かせるなど、他の官民ファンドとのコンフリクトの防止に努めている。 また、平成 26 年 10 月から改正機構法の施行に伴い業務を開始した、事業再生及び地

指摘事項	対応状況
ドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	域の活性化に資するファンドに対する LP 出資については、支援基準において、他の民間事業者による LP 出資や、原則として機構出資が出資約束金額の二分の一以下であること等を求めている。
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコーディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	地方において、官民ファンドについて更に理解してもらうため、平成 27 年 11 月京都府において、府内の地方公共団体及び経済団体等を対象として、他の官民ファンドと合同で「官民ファンドによる地域支援等及び官民ファンド相互間の連携に関する説明会」を開催した。 また、再生支援、ファンドの共同組成や経営支援人材の派遣等を通じて、地域の核となる中堅企業等を支援しており、引き続き当該取組みに努めていく。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	官民ファンドは、民業補完の観点で支援を行うことが重要であり、機構は、民間と共同してファンド運営を行っているほか、機構が出資するファンドは、原則として半分以上は民間が出資するなど連携を図っている。また、例えば、シーズ段階にある事業者への投資は、リスクが高く民間だけでは十分に資金供給されない恐れがあることから、官民ファンドの支援意義がある分野であると考ええる。なお、官民ファンドによるシーズ段階での支援が完了し、その後の成長が見込まれるような案件については、事業者等に対して、民間からの支援を受けることができるようサポートしている。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必要がある。	官民ファンド連携チーム会合で検討し、官民ファンド相互間の連携にあたり、「地域活性化支援」に関係する官民ファンド共通窓口を内閣官房及び各官民ファンドのホームページに設置し周知することとする。

指摘事項	対応状況
2 投資の態勢及び決定過程	
モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3カ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないか。また、各ファンドの人的規模等を考慮しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要である。	機構は、再生支援案件等に係る事業再生計画の進捗状況、財務状況等やファンドに係る投融资先の状況については月毎に、事業再生案件等のリスク評価等については四半期毎にモニタリングを実施するなど、業務内容に応じた効率的なモニタリングを実施し、円滑かつ実効性ある業務運営に努めている。
KPIについて、多くの官民ファンドが個別案件のKPIの進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件のKPIが総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	個別案件のKPIは、案件ごとに評価しており、守秘義務との関係から、可能な範囲（雇用者確保数等）で公表している。非公表としている項目を含めたファンド全体の総括的な進捗・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89%の進捗・達成状況となる。 また、機構が平成27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8,400人（支援件数：37件）であり、「地域経済への貢献」に努めている。
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成のKPIを設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成のKPIについて具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	機構が有する地域活性化等に資する専門的なノウハウの地域への移転・浸透を通じ、時限組織である機構が業務を終了した後も、地域において地域活性化等に資する自立的な取組みが持続的に行われることが重要であると考え。そのため、「人材育成」に関するKPIとしては、「先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等」（平成27年9月末までの達成率77%）、「地域への知見・ノウハウの移転」（同57%）、「金融機関等との連携」（同95%）を設定している。なお、地域金融機関等に対する特定専門家の派遣（平成27年度上期19件）、研修・勉強会の実施（同59件）、機構への人材受入れ（同30件）等を通じ、専門人材の確保と育成及び地域への還流という機能の発揮に努めている。

指摘事項	対応状況
KPI について、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	現在、当機構がご提示させて頂いている KPI については、その事業内容を踏まえ、適宜 KPI の追加設定を行ってきたところであるが、引き続き、不断の見直しに努める。 今般、経営者保証の付された貸付債権等を買取り、当該経営者の保証債務を整理すること（特定支援）により、経営者の再チャレンジを後押しし、地域経済活性化に十全に取り組む観点から、当該特定支援に係る KPI の新設を行った（目標：90%）。 さらに、現状達成率の実績等を踏まえ、最大限の政策効果を発揮できるよう、「1.（3）ハンズオン支援等による収益改善」、「1.（4）地域経済への貢献」の KPI の目標値の見直しを行った（現状の目標値：75%⇒見直し後の目標値：90%）。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するか検討し、より良い EXIT を実現していくということに配慮してもらいたい。	事業再生において、支援対象事業者の支援後の在り方を左右するスポンサー選定は、極めて重要と考える。当機構においては、支援対象事業者の従業員に対する処遇、取引先への対応、店舗網の維持の見込み及び安定的な事業継続の見込み等を、地域経済の維持や安定に対する貢献度の観点から、中立かつ公正な立場で見極め、スポンサーを選定している。
3 ポートフォリオマネジメント	
ポートフォリオマネジメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいかと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	ポートフォリオマネジメントについては、機構の公的性格も踏まえ、リターン見込みの多寡により投資判断を行うものではないが、個々の投資判断においては、支援基準に従い、生産性向上・財務健全化等に係る基準を満たし、投下資金以上の回収が見込まれる案件を支援することによって、ファンド全体としての元本確保を図るよう努めている。 また、ファンドへの出資については、地域のヘルスケア、観光、中核企業等、リスク分散に資するよう、多様な分野のファンドに投資するとともに、専門家派遣によるハンズオン支援等を行うことにより、収益性の確保に努めている。 ポートフォリオマネジメントの態勢については、機構の投融资等の全体的な状況について毀損可能性の把握を中心としたリスク・収益管理を適切に行うためのモニタリングを行い、その結果を四半期毎にモニタリング会議及び取締役会に報告し、審議を行っ

指摘事項	対応状況
	ている。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のスチュワードシップ的な観点から監督を果たすことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起きているのであれば当幹事会に報告してもらいたい。	機構において一定期間就業した上で、得られたノウハウを民間で生かすという趣旨の自己都合による離職者については、一定程度生じている。 他方、機構は、機構法改正（平成26年10月施行）により、様々な機能（ファンドへのLP出資業務や特定支援業務等）が追加・拡充されたことに伴い、機能を最大限に発揮する観点から、当該機能の効果的な活用を通じた実効性ある支援の実現に向けて、豊富な知見を有する民間人材の登用及び活用の機会を増やしている。
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量が与えられ、その専門性が十分発揮できるということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	機構においては、採用した人材が、各自の専門性を最大限発揮しつつ、支援案件の発掘・組成に集中して取り組める態勢整備に努めている。一方、当該案件の支援決定の適否については、社外取締役を含む経営陣の判断（取締役会、地域経済活性化支援委員会）とするなど、適切なガバナンスを確保する態勢を整備している。

○株式会社農林漁業成長産業化支援機構

指摘事項	対応状況
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をするのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	機構はこれまで、他の官民ファンドとの間において、出資スキーム等について、相互の情報交換を行うほか、出資案件について、他の官民ファンドの案件とのビジネスマッチングについて相談する等の連携を行ってきたところ。また、出資相談があった案件について、当機構の出資スキームには合致しないが、他の官民ファンドの出資が適切と判断される場合には、当該他ファンドを事業者を紹介することとしている。 今後も、連携チーム会合等を通じて、これらの連携の強化や、案件の具体化を進めていく考えである。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受ける側が当然受け入れるべき制約であり、例えば守秘義務契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	機構は、官民ファンドの公的な位置づけ等も踏まえ、出資後の案件については、事業者名、事業概要等を HP や関係資料で公表する等、可能な限り、情報の透明性の確保等に努めている。 出資者の情報の取扱いについては、競合他社との関係等から、守秘義務等に十分に留意する必要があるが、他の官民ファンドとの連携にあたり必要な場合は、個別事案ごとに、関係者の了解を得られる範囲である限り、情報提供を行う等の対応としてまいりたい。
官民ファンド相互間の連携について、A 機構で断られたので B 機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないように留意する必要がある。	機構の出資は、農林水産大臣が定める支援基準に基づき、六次産業化・地産地消法に基づく総合化事業計画の大臣認定を受けた事業者に対して行われており、出資の審査に当たっては、投融資本部及び投融資検討会において、法令や支援基準等に基づき本ファンドのスキームに合致する案件であるか等を検討した後、金融・会計や農林漁業の専門的な知見のある社外取締役を委員とする農林漁業成長産業化委員会（監査役も出席）において審査・審議する仕組みとなっていることから、公的資金ショッピングのような事態は生じていないと考えている。

指摘事項	対応状況
中小企業基盤整備機構のLP出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドがGP及びLPとして違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファンドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	機構法第22条第1項に基づき定められた株式会社農林漁業成長産業化支援機構支援基準（以下「支援基準」という。）においては、機構によるサブファンドへの出資に当たっての出資構成について、機構以外の者からの出資金額の合計額が機構の出資額以上となることを定めており、既に設立された53のサブファンドについては全て、機構による出資が50%、残りの50%については、主に地銀等が出資している。また、サブファンドから6次産業化事業体への出資についても、支援基準において、サブファンドによる出資が原則2分の1以下となることを定めており、既に出資を行った69事業体については、サブファンドによる出資は50%以内となっており、残りは、一次事業者である農業者及びパートナー企業の出資となっており、機構の出資が民間資金の呼び水として効果を発揮している。
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコーディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	機構の出資は、各地域の地方銀行等が出資して設立したサブファンド（全国53ファンド）を通じた間接出資を主体としている。このため、各サブファンドは、出資者である地銀等と連携し、各地域において、ファンドの内容等に係る説明会を開催しており、当該説明会には、農林漁業者、商工業者のほか、地元の商工会、農業団体等が出席している。 このほか、機構においても、経済同友会、農業団体等の会合等全国レベルでの説明に加え、各地域の説明会等に参加し、機構の出資スキーム等について説明を行っており、引き続きこれらの取組を行っていく考え。 また、各地方農政局及び各支局においても、地域の行政機関、関係事業者に対する説明会を実施している。 さらに、6次産業化を推進するための都道府県段階の推進体制である「6次産業化・地産地消推進協議会」にサブファンドが参画し、県農業法人協会や県商工会議所連合会等との連携を図っている。 加えて、機構は6次産業化中央サポートセンター事業の実施主体として、専門家（6次産業化プランナー）派遣を実施し、各道府県に設置されている地域6次産業化サポートセ

指摘事項	対応状況
	ンターとも連携しつつ、地域における6次産業化の取組に対する支援を実施している。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	機構における出資案件についても、出資後の事業展開の中で、他分野への進出等が行われる場合、他ファンドによる支援の枠組みの活用等も想定されるところ。 例えば、当ファンドによる出資を受けた6次産業化事業体が製造販売部門を強化して、将来的に海外進出する際に、海外需要開拓支援機構が整備したジャパンモールへ出店するなど、事業者に対する段階的な支援を連携して行うことも想定される。 また、民間ファンドとの連携も想定されるが、その際は、支援対象事業者における農林漁業者の主体性の確保等機構法や支援基準に適合した事業であることを踏まえた上で対応していくこととなる。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必要がある。	官民ファンド相互間の連携にあたり、「地域活性化支援」に関係する官民ファンド共通相談窓口を内閣官房及び各官民ファンドのホームページに設置し周知することとする。
2 投資の態勢及び決定過程	
モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3カ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないかと。また、各ファンドの人的規模等を考慮しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要である。	機構は、各出資案件に係るサブファンドからの報告を元に、モニタリング室において、財務諸表等に基づく業況把握・分析を行い、経営状態に応じた業況判定区分を設定し、モニタリングを行っている。 モニタリングにおいては、モニタリング項目を事業者やGPに対して明確化した上で、月次の合計残高試算表及び資金繰表、4半期毎の金融機関取引状況表、年度の貸借対照表及び損益計算書等のモニタリングに必要な最小限の書類の提示を求めており、サブファンド等に対して過剰な介入とならないよう意を用いている。 また、農林漁業成長産業化委員会における報告については、これを3ヶ月ごとに行なうこととし、効率性をも考慮した対応を行っている。
KPIについて、多くの官民ファンドが個別案件のKPIの進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという	機構においては、実行した投資に関する情報の透明性の確保等に配慮し、個別案件のKPIのうち、①事業体の売上高増加、②事業体の雇用拡大、③原材料における国産使用

指摘事項	対応状況
回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件の KPI が総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	比率及び④出資実行による投資誘発効果について、その総括的な状況を公表する。
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成の KPI を設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成の KPI について具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	本ファンドは、各地域の地銀等と出資し設立したサブファンドによる間接出資を主体としていることから、各サブファンドにおける案件形成能力の向上等の人材育成が重要と認識している。 このような中で、機構は、昨年7月、KPI について以下の見直しを実施し、地域活性化、人材育成等に取り組み。 ① 地方創生のための雇用創出に係る KPI について、事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行なっている投資先6次産業化事業体の割合(7割以上)を新たに設定。 ② 地域における人材育成に係る KPI について、助言の対象を、サブファンドのみからサブファンドの投資先である投資先6次産業化事業体まで拡大することに見直し。 ③ 地域における人材育成に係る KPI について、全サブファンドが出席し、各サブファンドに共通する課題について直接、助言、指導等を行なう会議を半期に1回以上開催することを、設立後半年以上経過したサブファンドのうち出資案件が1件以上のサブファンドを8割以上、設立後1年以上経過したサブファンドのうち出資案件が2件以上のサブファンドが5割以上とすることに見直し。
KPI について、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	機構の KPI については、平成26年6月に策定済みであるが、その後、案件組成の進捗等も踏まえ、地方創生のための雇用創出に係る目標の新たな追加や、地域における人材育成に係る目標の追加及び見直し等、必要な対応を行ってきており、引続きこれらの検証・見直しを実施し、最大限の政策効果を達成してまいりたい。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体	機構の出資案件の EXIT については、支援基準において、自社株買いを優先して検討するなど、農林漁業者の意向に配慮することとされており、これを踏まえ、出資先であ

指摘事項	対応状況
として成長に資するか検討し、より良いEXITを実現していくということに配慮してもらいたい。	る6次産業化事業体及び出資者である農林漁業者等の成長に資するよう対応してまいりたい。
3 ポートフォリオマネジメント	
ポートフォリオマネジメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいかと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	機構においては、全国の各地域において、多種多様な原料（農畜産物（穀類、野菜、果樹、豚肉、鶏肉等）・林産物・水産物）や業種（製造業・流通業・外食中食）等を対象とするとともに、地域的な偏りにも配慮することで、一定のリスク分散を図ることとしている。 また、地域的な偏りへの配慮として、例えば、まだ案件形成されていない地域において、機構職員を派遣する等案件形成を図っていくこととしている。 ポートフォリオマネジメントについては、取締役専務が責任者として行っており、その状況を投融資検討会に報告するとともに、投融資検討会での議論の結果をマネジメントにフィードバックすることとしている。 更に、今後、ポートフォリオについて、管理のポイント及び管理方法やその実施のための社内体制を整備し、農林漁業成長産業化委員会に定期的（半期に1回）に報告を行う予定。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のステewardシップ的な観点から監督を果たすことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起きているのであれば当幹事会に報告してもらいたい。	過度なガバナンスにより、機構における民間人材が活躍できない事態とならないよう意を用いてまいりたい。
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量を与えられ、その専門性が十分発揮できる	機構は、民間出身である会長及び代表取締役社長の下、同じく民間出身である取締役専務を投融資の責任者として、その業務を行っている。また、実際の投融資業務を行な

指摘事項	対応状況
ということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	う投融资部については大部分が民間出身者（21人中18人）で占められており、民間人材の専門性や裁量が発揮できる体制を確保するとともに、ガバナンスとの両立にしっかり取り組んでいるところ。

○株式会社民間資金等活用事業推進機構

指摘事項	対応状況
(個別事項)	
民間資金等活用事業推進機構について、なかなか実績が積み上がってきていないが、その理由がどこにあるのか。対象事業についての案件を少し厳しく絞り過ぎている、又は支援対象が例えば下水道等のイメージがあり、射程距離にある案件であっても申請してこないこともあり得るので、これらの点について検討する必要がある。	民間資金等活用事業推進機構（以下「機構」という。）は、特定選定事業（PFI 事業であって利用料金を徴収する公共施設等の整備等を行い、利用料金を自らの収入として収受するもの）又は特定選定事業を支援する事業を実施する者に対して、民間投資を補完するための資金の供給を行うこと等により、我が国における民間インフラ資本市場の育成、整備等を目指している。平成 25 年 10 月の機構の設立から現在までに利用料金を自らの収入として収受する PFI 事業の実施件数が 35 件、民間インフラファンドは組成されていないなど、機構が支援できる対象が限られていることから、機構の支援決定件数も限られている。 このため、機構においては、講演会への講師派遣等を通じて、PFI 事業全般に関する普及・啓発を推進して機構の支援対象となる PFI 事業の案件形成を促進するとともに、地方公共団体、地域金融機関、事業者等に具体的なアドバイスを行うことにより具体的な PFI 事業の案件形成と機構の支援決定を進めている。また、内閣府も地方公共団体における PFI 制度の活用を支援するため、地方公共団体からの要請に応じた専門家派遣や、PPP/PFI の推進に資する具体的な案件や取組を支援し、その成果を先進事例として公表し活用する案件形成支援や地域プラットフォーム支援のサポートを実施している。こうした取組みにより、現時点での機構の支援決定件数は 9 件となったところである。 機構においては、空港や上下水道等の大規模案件の案件形成に取り組むだけでなく、さまざまな分野にきめ細かく取り組むこととしており、これまでに水産加工団地排水処理施設、水力発電、観光施設、福祉施設、大学宿舍、社会教育施設、水族館等の PFI 事業に支援決定を行ってきた。今後とも、これまでの支援決定実績を生かして普及・啓発や具体的なアドバイスを実施することにより、さらなる実績の積み上げに努めて参りたい。

指摘事項	対応状況
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をやるのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	機構は、特定選定事業又は特定選定事業を支援する事業を実施する者に対して、民間投資を補完するための資金の供給を行うこと等により、我が国における民間インフラ資本市場の育成、整備等を目指している。 PFI 法により機構の支援対象が特定選定事業に限定されていることに加え、支援対象が国や地方公共団体等が所有する公共施設等と、他の官民ファンドの支援対象（民間企業等）と異なっているため、個別案件に対して他の官民ファンドと機構が連携して組成・支援に取り組むことができるケースは例えば、国や地方公共団体が同一事業の中で一部を PFI 事業として発注し、一部を PFI 事業以外の事業として発注した場合などに限られている。 機構の支援対象候補となる案件は、財政状態が非常に厳しい地方における案件が大半であり、支援対象となる公共施設等の整備等は、文字通り、地域経済活性化の「インフラ」となるものであることを鑑み、官民ファンド連携チーム会合（地域活性化支援）に参加する中で、他の官民ファンドとの意見交換等を通じて、互いの政策効果を高めることができるアイデアや協働・連携できるケースの検討に積極的に取り組んで参りたい。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受ける側が当然受け入れるべき制約であり、例えば守秘義務契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	機構の支援対象である特定選定事業における民間事業者の選定は、国あるいは地方公共団体等の公共施設等管理者により実施方針策定が公表され、事業者の選定も公募により行われる等、非常に透明性の高いプロセスにより行われる。なお、仮に機構が有している情報が他の官民ファンドとの連携に必要な場合は、民間事業者や関係者の了解を得たうえで情報交換を行う。

指摘事項	対応状況
官民ファンド相互間の連携について、A 機構で断られたので B 機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないように留意する必要がある。	機構の支援対象は PFI 法により特定選定事業に限定されており、重複して、他の官民ファンドが機構の支援対象案件を支援する蓋然性は非常に低いと考えられるため、公的資金ショッピングのようなモラルハザードが起きる蓋然性も非常に低いと言える。
中小企業基盤整備機構の LP 出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドが GP 及び LP として違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファンドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	機構の支援対象は PFI 法により特定選定事業に限定されており、重複して、他の官民ファンドが機構の支援対象案件を支援する蓋然性は非常に低いと考えられるため、同じ案件について複数の官民ファンドが GP 及び LP として違う立場で出融資することは想定していない。
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコーディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	機構設立当初から、全国の都道府県の大半を網羅する、地域金融機関 50 行を中心とした株主金融機関との協働体制を構築し、地方公共団体等の職員、地域金融機関及び地元企業を対象としたセミナーや勉強会を通じて、機構の存在、業務内容、PFI に係る情報提供や全国の PFI 取組事例等についての説明を実施し、PFI 事業の活用を促進するとともに、地方公共団体等からの個別の相談に対応することにより、PFI 案件の組成支援を行っている。 併せて、PFI 事業に係る情報発信を行うと共に、株主金融機関と協働して地方公共団体及び地元企業等への情報交換等を通じて PFI 事業の案件組成を行う体制を構築している。 また、協働による地域金融機関職員の人材育成を通じて、各地域の PFI 事業促進のリーダー育成を図るとともに、地域金融機関から機構への出向者を積極的に受入れ、地域人材の育成にも努めている。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっ	機構の支援対象は PFI 法により特定選定事業に限定されており、重複して、他の官民ファンドが機構の支援対象案件を支援する蓋然性は非常に低いと考えられるが、今後、官民ファンド連携チーム会合に参画する過程で、専門分野を生かした相互連携や時間軸

指摘事項	対応状況
ていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	で見た連携等の検討に積極的に取り組んで参りたい。 また、民間との連携に関しては、機構は、特定選定事業の発注者である国あるいは地方公共団体等の公共施設等管理者と、民間金融機関及び民間事業者との間に立ち、両者にとって魅力ある案件とするような案件組成・支援を設立当初から行っており、官民ファンド連携チーム会合に参画していても、機構の方向性に変わりはなく、官民ファンド同士だけで連携して民間ファンド等の案件への関与を阻害するような恐れは非常に低いと思料される。なお、現状、我が国における民間インフラファンドは存在しておらず、民間インフラファンドの組成支援も機構に課せられた政策目標の一つである。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必要がある。	官民ファンド連携チーム会合における利用者からの窓口に関しては、官民ファンド相互間の連携という公的な取り組みが行われることを十分に周知することが重要である。 官民ファンド相互間の連携にあたり、「地域活性化支援」に関係する官民ファンド共通相談窓口を内閣官房及び各官民ファンドのホームページに設置し周知することとする。
2 投資の態勢及び決定過程	
モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3カ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないか。また、各ファンドの人的規模等を考慮しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要である。	機構の支援対象事業は公共施設等の整備・運用等に係る事業であり、原則として安定的な運用が見込まれる事業であるため、月次ベースでのモニタリング実施の必要性は低いと考えている。そのため、設定済みの「モニタリング基準」に従って、モニタリングの頻度は、案件の規模等に応じて個別に判断するが、原則として半年に1回（3月及び9月）とし、緊急な対応が必要な場合においては臨時でモニタリングを実施することとしている。
KPIについて、多くの官民ファンドが個別案件のKPIの進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件のKPIが総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	平成27年9月末時点での支援決定案件数は9件あるが、支援対象となるPFI案件の公共施設等管理者（発注者）である国、地方公共団体等と民間事業者との事業契約締結のタイミング、地方公共団体等の議会での承認手続の進展、公共施設等の整備状況の進捗等の影響により、同時点で、機構において、出融資の実行まで至っている案件は1案件に留まっており、結果的に、個別案件のKPIの総括的な進捗・達成状況は、機構全体

指摘事項	対応状況
	の KPI のそれらと同じ状況である。 将来的に、出融資実行案件が増加してきた際には、個別案件の KPI を平均値あるいはレンジで表示する等の報告をする予定である。
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成の KPI を設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成の KPI について具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	PFI の普及・促進及び人材育成の観点から、地域金融機関等が開催する、地方での PFI に関するセミナー等への講師派遣を行い、PFI に関する基礎的な知識の普及を広く図るとともに、より専門性の高い、PFI に精通した人材を育成するために、「PPP/PFI の抜本改革に向けたアクションプランに係る集中強化期間の取組方針について」（平成 26 年 6 月 16 日 民間資金等活用事業推進会議）で設定された集中強化期間（平成 26 年度から平成 28 年度）内に、機構への出向受入、支援対象案件の検討及びより専門性の高いセミナー開催を通じた「地域人材育成 200 名」という人材育成の KPI を設定済みである。
KPI について、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	平成 25 年 10 月の機構設立以来、平成 27 年 9 月末時点で延べ 9 件の支援決定実績があるが、支援対象となる PFI 案件の公共施設等管理者（発注者）である国、地方公共団体等と民間事業者との事業契約締結のタイミング、地方公共団体等の議会での承認手続の進展、公共施設等の整備状況の進捗等の影響により、機構による出融資の実行まで至っている案件は 1 案件に留まっており、ご指摘の、ガイドラインの上乗せ規律のようなものの積み上げとしての KPI も含め、KPI に関しては、機構の出融資実行案件が積み上がっていくのに応じて、不断の見直しを行ってまいりたい。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するか検討し、より良い EXIT を実現していくということに配意してもらいたい。	EXIT については、譲渡先等の妥当性の検討を含め、株式等又は債権の譲渡その他の処分の決定は、社外支援委員及び社外監査役が出席する民間資金等活用事業支援委員会の権限で行われる上に（PFI 法第 46 条第 1 項第 2 号）、その決定に先立って、あらかじめ、内閣総理大臣にその旨を通知し、相当の期間を定めて、意見を述べる機会を与える（PFI 法第 56 条第 1 項）等、利益相反に関する透明性及び公平性を確保し、十分に監督できる体制が整備されている。 EXIT に際しての譲渡先としては、インフラ資本市場の整備が十分ではない段階では、対象案件に関与している金融機関あるいは民間事業者等への売却が太宗を占めると見

指摘事項	対応状況
	込まれるが、将来的には、整備されたインフラ資本市場において、金融機関、民間事業者、機関投資家あるいは民間インフラファンド等の多様な市場参加者に対して、機構持分を譲渡することにより、インフラ資本市場の活発化にも寄与することができる。
3 ポートフォリオマネジメント	
ポートフォリオマネジメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいかと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	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ジメントについては、半年ごとのモニタリング実施時に、個別案件毎の損益・財務・資金収支状況を踏まえた上で、機構全体での出融資等に係る元本毀損の有無及び投資・運用効率等、分野別（空港、上水道、下水道等）・地域別（都道府県等）等の区分に基づくポートフォリオ分析を行い、リスクテイクと元本確保のバランスが取れているか否かについて検証を行っている。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のスチュワードシップ的な観点から監督を果たすことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起きているのであれば当幹事会に報告してもらいたい。	機構職員（約20名）の大部分は民間からの出向者であり、各分野での知識・経験やノウハウを活かして、それぞれの部署で業務に取り組んでいる。今後とも、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態にならないよう、留意して参りたい。
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量が与えられ、その専門性が十分発揮できるということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	機構職員（約20名）の大部分は民間からの出向者であり、各分野での知識・経験やノウハウを活かして、それぞれの部署で業務に取り組んでいる。今後とも、民間人材の専門性が十分発揮できることと、しっかりしたガバナンスの両立を目指して参りたい。

○官民イノベーションプログラム

指摘事項	対応状況
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をするのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	官民イノベーションプログラムは、各大学（東北、東京、京都、大阪）の研究成果を事業化するためのスタートアップ企業等への投資を主軸に据えるので、シーズ情報に関して JST と、共同投資等の可能性や投資手法等に関して産業革新機構と情報交換を行う枠組みを作り、恒常的・定期的に会合を開催し、実効性のある情報共有を行う。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受ける側が当然受け入れるべき制約であり、例えば守秘義務契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	投資検討先が民間事業者との共同研究事業である場合や、上場会社の重要情報も含まれる可能性もあることから、情報共有のメリットを理解してもらい、情報共有の範囲を特定する。
官民ファンド相互間の連携について、A 機構で断られたので B 機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないように留意する必要がある。	各ファンド間で投資判断基準についてお互い認識を深め、事業化のステージに応じたもっともふさわしいファンドへ相談にいける仕組み（窓口の共有化、案件情報の共有等）を検討していく。
中小企業基盤整備機構の LP 出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドが GP 及び LP として違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファンドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	官民イノベーションプログラムの支援対象となる大学発ベンチャーについては、既に他の官民ファンドから支援を受けている場合も想定されるが、そのような場合であっても、官の出資比率に注意を払い、民間資金の呼び水効果としての役割を発揮できるよう運営する。

指摘事項	対応状況
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコーディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	官民イノベーションプログラムでは、各大学が、都府県、市町村、商工会議所、同友会等の官公庁や経済団体、または学内への説明会を随時開催し、地域での理解度向上を目指した活動を行っており、今後も継続していく方針である。 また、各 VC は各大学内に拠点を置き、当該地域のベンチャー企業等へ投資することで地域に根ざしたファンド・マネージャーを育成し、また投資先ベンチャー企業等の経営を経験させることで地域経済界のリーダー人材を育成することを目指している。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	官民イノベーションプログラムは、各大学（東北、東京、京都、大阪）の研究成果を事業化するためのスタートアップ企業等への投資を主軸に据えるので、シーズ情報に関して JST と、共同投資等の可能性や投資手法等に関して産業革新機構と情報交換を行う枠組みを作り、恒常的・定期的に会合を開催し、実効性のある情報共有を行う。 特に JST との間では、JST が研究支援等を通じて成長させた研究シーズの内、4 大学に帰属する研究成果で、尚且つ 更なる出資或いは経営支援のステージへ進展したシーズ情報を共有することで、シームレスの支援を実現する。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必要がある。	官民イノベーションプログラムの場合、特定の大学の研究成果を事業化するためのベンチャー投資を行うことになるので、必然的に東北・東京・京都・大阪地域の活性化に資するものとなる。また「大学の研究成果」が切口の基本で、VB の成長ステージには特段の制約は設けていないので、関係する官民ファンドとの混同は生じにくいと想定されるが、官民ファンド相互間の連携にあたり、「シーズ・ベンチャー支援」に関係する官民ファンド共通相談窓口を内閣官房及び各官民ファンドのホームページに設置し周知することとする。

指摘事項	対応状況
2 投資の態勢及び決定過程	
モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3カ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないか。また、各ファンドの人的規模等を考慮しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要である。	各 VC には全投資先の財務状況や事業計画の進捗状況等を把握するため、モニタリング・ポートフォリオマネジメント委員会を設置し、当該委員会を4半期ごとに開催するなどして、VC による支援が適切な範囲内で行われていることを確認するよう務めることとしている。
KPI について、多くの官民ファンドが個別案件の KPI の進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件の KPI が総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	「個別案件に係る KPI」の点数の積み上げが、「プログラム全体としての KPI」という構成になっている。 東北大学、京都大学、大阪大学により設立される投資事業有限責任組合（ファンド）が立ち上がったばかりであり、現時点で、投資実行案件が1件のため、「個別案件 KPI の総括的状況」＝「プログラム全体としての KPI の進捗状況」となっている。 今後、出融資実行案件が増加してきた際には、個別案件の KPI を平均値あるいはレンジで表示する等の報告をする予定である。
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成の KPI を設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成の KPI について具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	官民イノベーションプログラムでは、人材育成は2面、即ち「①投資サイドの人材育成（ファンドマネジャー等）、②投資を受けるサイドの人材育成（ベンチャー企業の経営人材）」から考えて行きたい。 ① 本プログラムの VC に大学発 VB へ投資する民間キャピタルを巻き込み、プレーヤーを増やし、そこで大学発 VB への投資経験を積ませることで、キャピタリストを育成していく。 ② 研究者が大学発 VB のマネジメントをすることを否定はしないが、研究者には経営よりも研究活動に邁進してもらうことが大学発 VB 成功のポイントになる可能性は高いので、共同研究企業等からの人材確保が最も現実的ではあるが、将来的に経営人材を排出するため、教育機関である国立大学法人の強みを活かしたアントレプレナー養成教育も並行して実践していきたい。

指摘事項	対応状況
KPI について、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	投資対象、投資手法、投資方針等は各 VC ごとに特色があり、それぞれに適した KPI を個々に設定する方針である。事業進展に応じて KPI は随時アップデートし、各大学 VC の取締役会で決定していく。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するか検討し、より良い EXIT を実現していくということに配慮してもらいたい。	公的資金によるファンドなので、証券市場活性化、日本経済の成長に寄与する観点から IPO による EXIT を優先しつつ、投資先の事業進展に応じて常に最適な EXIT 手法を選択していく。
3 ポートフォリオマネジメント	
ポートフォリオマネジメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいかと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	官民イノベーションプログラムの対象となっている 4 大学は、日本を代表する研究機関で、極めて広範な分野で活発に研究活動を行っていることから、広く学内全体から事業化シーズを発掘することで、必然的に分野・業種分散を図ることが可能である。 投資先はスタートアップ企業が多くなり、本決算以外に個々の投資先バリュエーションを算定する資料の取得は困難と想定されることから、原則ポートフォリオ全体のバリュエーションを把握するのは年 1 回算定する。但し、投資先ハンズオンの観点から、各 VC は、常に投資先の状況把握および必要と考える都度のバリュエーション算定を行う。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のスチュワードシップ的な観点から監督を果たすことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起き	現時点では、過度なガバナンスにより民間人材（キーパーソン）の離職は一切起きていない。

指摘事項	対応状況
ているのであれば当幹事に報告してもらいたい。	
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量を与えられ、その専門性が十分発揮できるということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	個別の株式の売却等に関して文部科学大臣・経済産業大臣の認可が必要ではない一方で、各 VC は、各事業年度の実施状況を当該事業年度終了後 3 ヶ月以内に両大臣に報告しなければならないこととなっており、民間人材の裁量性とガバナンスを両立している。

○株式会社海外需要開拓支援機構

指摘事項	対応状況
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をするのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	ファンドの性質上、連携の可能性は事案の内容に依存せざるを得ないが、そうした中であっても、連携できる事案が生じてきた場合に、官民ファンド連携チーム会合での議論の実効性があがるように、以下のように取り組む。 ○各ファンドが期待する連携のモデル、方向性について確認して、連携についての相互の意識を事前にすり合わせておく。 ○具体的な連携を進められる可能性のある案件の組成が進んできた場合には、連携の具体化に向けて、各ファンドが連携可能性のある案件を持ち寄って議論を行う。 ○ファンド間連携が実現した場合には、それを報告するとともに、官民ファンド間連携を更に活発化する可能性について議論する。 ○守秘義務の問題について、その対応を検討する。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受ける側が当然受け入れるべき制約であり、例えば守秘義務契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	守秘義務に対する十分な配慮が必要な一方で、他の官民ファンドとの有機的な連携により、政策効果を高めることは重要。そのため、事業者から了承を得つつ、必要な範囲で情報を共有し、検討を行うこととする。
官民ファンド相互間の連携について、A 機構で断られたので B 機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないよう留意する必要がある。	相談を受けた案件の支援については、当機構の支援基準にしたがって、政策的意義、収益性、波及効果の観点から厳正に判断している。事業者にとっては、どのファンドから支援を受けるのが適切なかわからないというケースもあり、地域活性化支援に関係する官民ファンド全体の窓口となるホームページを構築し、各官民ファンドの支援内容

指摘事項	対応状況
	を説明するとともに、官民ファンド個別のホームページへのリンクを設けることを検討する。
中小企業基盤整備機構のLP出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドがGP及びLPとして違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファンドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	当機構においては、今のところGP出資、LP出資の案件はない。今後、他の官民ファンドと協調してGPあるいはLPとして出資することがあれば、民業補完の原則に則り、官民ファンドのトータルの出資比率に配慮する。
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコーディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	（地方での説明） 地域活性化に資する案件の開拓や企業の支援のために、各地域に担当者を割り当て、積極的に地方において機構の活動の説明を行っている。2015年4月から10月末の期間に、地方に出張して当機構について講演を行った回数は22回、出席者は1300人以上となっている。その他、講演の他にも、自治体、地域の公的機関、企業等にも面談し、機構の活動を説明している。今後も積極的に地方での説明を行っていく。 （地域のリーダーとなる企業への支援体制） 各地域のリーダーとなる自治体、公的機関、地銀、企業等と連携して幅広い地域企業にアクセスし、地域企業支援の掘り起しを積極的に展開している。特に九州経済連合会、北海道庁とは業務提携を結び、それぞれの地域からの案件組成の体制を強化している。また、地域ごとに担当者を配置し、各地域の情報を一元的に収集、管理する体制を構築し、各地域で人的ネットワークを作り、各地域との持続的な関係を構築している。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	（他のファンドとの異なる時間軸での支援） 事業の初期段階で国内事業について他の官民ファンドが支援し、その後、事業が軌道に乗った段階で、販路を海外に求めるといった場合に当機構が支援を行うなど、事業のステージに応じた、他のファンドと時間軸が異なる支援も検討する。

指摘事項	対応状況
ある。	(民間ファンドに配慮した支援) 民業補完の原則に則り、民間資金だけで事業者の資金ニーズを賄えない場合に、民間からの協調出資があることを前提に、機構による支援を検討している。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必要がある。	官民ファンド相互間の連携にあたり、「地域活性化支援」に関係する官民ファンド共通相談窓口を内閣官房及び各官民ファンドのホームページに設置し周知することとする。
2 投資の態勢及び決定過程	
モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3カ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないか。また、各ファンドの人的規模等を考慮しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要である。	モニタリングについては、月次で出資先企業のP/SやB/Sの事業計画と実績との乖離や、事業に影響する状況変化等を、投資チームと投資管理部とで情報共有している。また、四半期ごとに、会長、社長以下社内幹部および監査役が出席する会議にて各事業の投資価値の評価を行うとともに、評価の結果を取締役全員に報告している。モニタリングの実効性や業務の効率性を考慮しながら、案件毎にメリハリを付けて実施している。
KPIについて、多くの官民ファンドが個別案件のKPIの進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件のKPIが総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	収益性のKPIの設定については、原則は5～7年で概ね1.5倍前後の範囲内としている。目標達成に向けた進捗状況については、事業が始まっていない、あるいは始まったばかりであるため、今後事業開始から一定期間が経過後に評価を行う。 波及効果のKPIについては、各案件で複数の目標を設け管理している。目標達成に向けた進捗状況については、事業が始まっていない、あるいは始まったばかりであるため、今後事業開始から一定期間が経過後に評価を行う。 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、すでに目標を達成している。民業補完をさらに徹底するため、マジョリティ出資の案件について、引き続き民間からの追加出資を募り、機構の出資比率を50%未満とすることを目指している。

指摘事項	対応状況
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成の KPI を設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成の KPI について具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	個別案件ごとに KPI を設定し、その達成に向けて継続的に事業を展開することで、ビジネスを通じてクールジャパン事業を展開できる人材が育つ環境を整備している。例えば、海外で取り扱う地域産品の種類の数や日本商品の販売額、来客数等の KPI を設定し、この達成に向けて事業を行いつつ、OJT により人材を育成している。
KPI について、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	機構全体の KPI、および個別案件の KPI については、その妥当性について機構自ら不断の検証を行うとともに、委員会による追加のルールの方針があれば、それに応じた KPI の変更、改善を行う。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するか検討し、より良い EXIT を実現していくということに配意してもらいたい。	当機構において、これまで EXIT した実績はないが、支援を決定する際には、機構の EXIT 後においても事業が継続し、政策効果が発揮されることを念頭に置いて、EXIT する時期やスポンサーを想定した上で、支援を決定している。
3 ポートフォリオマネージメント	
ポートフォリオマネージメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいかと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	ポートフォリオマネージメントについては、月次で投資チームと投資管理部とで情報共有し、また、四半期ごとに会長、社長以下社内幹部および監査役が出席する会議にて、ポートフォリオマネージメントについての現状や課題を共有するとともにポートフォリオを構成する個々の案件の投資価値の評価を行い、最終的に取締役全員に報告している。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のステュワードシップ的な観点から監督を果た	当機構においては、民間出身の取締役（最高投資責任者）が 2015 年 6 月 26 日の第 2 期株主総会にて任期を満了し退職した。機構の設立当初から参画し、最高投資責任者として、人材採用を含む体制整備に尽力し、実績として 12 件、約 320 億円の支援決定を

指摘事項	対応状況
すことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起きているのであれば当幹事会に報告してもらいたい。	実現するなどの成果を上げた。今後も引き続き、民間人材が活躍できるよう、社内の環境整備を進めていく。
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量を与えられ、その専門性が十分発揮できるということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	支援を検討するに際しては、まず案件の初期段階で、検討のプライオリティ、検討体制、論点整理を議論する投資事業戦略会議（メンバー：社長、執行役員4名、マネージングディレクター）で検討を行い、次に投資委員会（メンバー：会長、社長、執行役員4名、監査役）にて、投資事業戦略会議で了承された案件の中から、海外需要開拓委員会に諮るべき案件を選定し、最終的に海外需要開拓委員会（メンバー：会長、社長、社外取締役5名、監査役）によって支援が決定される。以上のいずれの会議でも民間出身者が大多数（海外需要開拓委員会は全員が民間人材）であり、なおかつ、投資事業戦略会議、投資委員会においては民間出身である社長が議長を務めている。 その他、取締役会（会長、社長、社外取締役5名、監査役）についても、全員が民間出身者であり、また、取締役会に諮るべき案件を審議する経営会議（会長、社長、執行役員4名）も民間人材が大多数を占め、民間出身の社長が議長を務めている。 以上のとおり、民間人材が中心となって機構のガバナンスが行われる仕組みが整備されている。

○耐震・環境不動産形成促進事業

指摘事項	対応状況
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をするのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	本事業は、事業を行う企業本体に対して直接支援を行う他の官民ファンドと異なり、耐震・環境性能を有する良質な不動産の形成を促進する不動産証券化手法を用いた不動産投資事業に対する支援に特化している。他の官民ファンドが行う事業支援の中で、不動産の投資ニーズが生じる可能性も踏まえ、地域活性化支援の官民ファンド連携チーム会合へのオブザーバー参加を含め地域活性化支援に関係する官民ファンドとの情報交換を必要に応じて行い、地方の不動産投資事業におけるニーズを把握していく。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受ける側が当然受け入れるべき制約であり、例えば守秘義務契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	本事業が対象とする出融資事業は、不動産投資事業に特化したものである。他の官民ファンドにおいて本事業による不動産投資事業への支援検討が求められる場合に、適宜個別に情報交換を行うこととしている。
官民ファンド相互間の連携について、A 機構で断られたので B 機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないよう留意する必要がある。	本事業が対象とする出融資事業は不動産投資事業に特化しているため、他の官民ファンドとの間で、「公的資金ショッピング」のようなものが起きる可能性は低い、今後も引き続き起きることがないよう留意する。
中小企業基盤整備機構の LP 出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドが GP 及び LP として違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファン	本事業からの出資は、LPS に対する LP 出資に限定されている。また、本事業が LP 出資する LPS の GP 出資は、「耐震・環境不動産形成促進事業ファンド・マネージャー（FM）応募要領」において、機構が選定した FM とその親会社となっており、他の官民ファンドが GP 出資する LPS に LP 出資することは想定し難いと考えている。また、本事業は民間資金との共同投融資により、事業としてのガバナンス等を確保しつつ、リスク補完や

指摘事項	対応状況
ドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	量的補完を図ることを目的としており、本事業からの出資額は、プロジェクトに対する民間出資の同額以下に限定し、民間資金の呼び水効果を発揮する仕組みとなっている。今後ともこのような目的に則して、民間資金の呼び水効果にコンフリクトが生じないよう留意する。
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコーディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	本事業では、地方の事業者等が容易にアクセスできるように、全国 10 ブロック（13 か所）の地域相談窓口設置による事業支援体制を整備し、地域からの相談や質問に対応する相談窓口対応業務を行うとともに、地域の金融機関、不動産関係事業者・団体、地方公共団体、商工会等への個別訪問による本事業の概要説明や情報提供を行っている。平成 27 年度上期では三大都市圏以外の地域において 67 件の問い合わせ対応及び情報提供を行った。さらに、事業説明会及び個別相談会の開催等による、地域における事業説明を積極的に行っており、平成 27 年度上期では全国で 12 か所、うち三大都市圏以外では 8 か所（宇都宮、仙台、新潟、広島、岡山、福岡、静岡、津）において実施した。本窓口を通じて地域の中堅企業等とのコミュニケーションが随時行われ、FM 紹介を通じた案件形成のきっかけにもなっている。 また、パートナー協定を締結した全国 183 の地域金融機関等の求めに応じて、地域の不動産の再生を担う事業者等に、機構が選定済みの FM を紹介する事業推進体制を整備し、平成 27 年度上期では 3 件の FM 紹介を実施した。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	本事業は、老朽・低未利用不動産の改修、建替え又は開発を行う事業を対象としており、投資対象事業の開発や改修等が完了しテナントの入居等により収支が安定した後には EXIT する仕組みとなっている。 また、本事業は、民間たる FM（不動産運用会社等）からの出資案件の提案を受けて出資の検討をするとともに、機構の投融資限度額は、民間からの投融資額の同額以下であることを条件とし、民業補完のための資金ニーズに対応する支援スキームとしている。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利	本事業では、全国 10 ブロック（13 か所）で地域相談窓口を設置して、機構ホームページにおいて連絡先及び担当者名を公表している。

指摘事項	対応状況
利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必要がある。	
2 投資の態勢及び決定過程 モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3カ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないか。また、各ファンドの人的規模等を考慮しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要である。	LPSの投融資先であるSPCのモニタリングについては、LPSとSPCとの間で締結される出資契約に基づき、年次、四半期、月次等の報告書によりFMがチェックすることになっている。FMは、LPSの決算毎（主に年2回）に開催されるLPS組合員集会においてその結果を報告するだけでなく、重大な変更等（例えば、大口テナントの退去により収益に大きな影響があると判断される場合等）が発生した場合には必要に応じLPたる機構に対し報告を適宜行うこととしており、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っている。
KPIについて、多くの官民ファンドが個別案件のKPIの進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件のKPIが総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	個別案件のKPIのうち、「収益性の評価指標」については、個別案件の投資回収後でなければ評価できず、平成27年9月末時点において、投資回収案件はない。「政策的観点からの評価指標」については、国費対民間投資＝1:3.0をKPIと設定し、平成27年9月末時点の出資案件6件においては、1:3.8～9.3の範囲にあり、全ての出資案件でKPIを上回っている。
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成のKPIを設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成のKPIについて具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	本事業は、事業の普及・活用のための情報提供・相談対応や各地域における個別の事業検討を通じて、不動産投資事業の検討者（事業会社、金融機関等）をはじめとしたステークホルダーの人材育成を行うことを基本的な考え方として、地方における事業化を促進するためのKPIを設定している。このKPIに基づき、検討者に対し、地域相談窓口による事業スキームの詳細な説明、出資事例の紹介等を行うとともに、必要に応じて不動産投資事業のノウハウを有するFMを紹介することで、地域金融機関の人材のスキルアップ等、地方の事業者等の人材育成を行っている。
KPIについて、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの	本事業のKPIは、平成26年度下期において、これまで10年間で評価することとしていた仕組みを見直し、より短期での行動結果を評価できるよう半期毎に評価する仕組みに変更し、現時点で必要とする密度の濃い行動目標をKPIとして設定した。今後も、最

指摘事項	対応状況
規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	大限の政策効果を上げるべく事業の進捗により必要に応じて見直しを行っていく。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するか検討し、より良い EXIT を実現していくということに配意してもらいたい。	本事業においては、地域再生・活性化に資するまちづくり等の観点を踏まえて LPS 契約に投資方針が定められている。その運用権限は原則として FM に委ねられる仕組みとなっているが、機構は LPS 諮問委員会の決議に参画し、FM が諮問する EXIT 案が投資方針と合致し適正なものであることを確認し、より良い EXIT の実現に配意している。
3 ポートフォリオマネジメント	
ポートフォリオマネジメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	ポートフォリオマネジメントについては、投資プロセスにおける投資審査委員会への諮問時において行われるとともに、専務理事の責任の下で案件検査チームが案件審査チーム（企画部）とは別にチェックしており、アセットタイプ（オフィス、ホテル、住宅等）、地域、投融資形態（劣後出資、メザニン出資等）について、いずれも可能な限り、集中を避け、分散を図るようにしている。また、ポートフォリオ全体のバリュエーションは、機構の決算期毎（年1回）に審査委員会へ報告し、意見を受けて理事会に報告している。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のステュワードシップ的な観点から監督を果たすことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起きているのであれば当幹事会に報告してもらいたい。	事業開始以後、民間から採用されたキーパーソンの離職などの事態は起きていない。国の機構への監督については、事業の遂行状況について機構から国に対し、毎年度定期報告を行うとともに、国は必要があると認める場合には機構に対し報告を求めており、政策目的の実現と適正な情報開示等の観点から監督している。引き続き過度なガバナンスとならないよう留意しつつ監督を行っていく。
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量を与えられ、その専門性が十分発揮できる	本事業の運営に当たっては、機構は国が承認した FM ガイドライン及び投資ガイドラインに定められた要件及び手続きに則って投資を行っている。国は個々の投資案件につ

指摘事項	対応状況
ということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	いては直接的に関与せず、外部牽制機能を含む機構の投資決定プロセスを経て、機構の専門性を十分に発揮して投資判断がなされる態勢となっている。

○競争力強化ファンド及び特定投資業務

指摘事項	対応状況
(個別事項)	
日本政策投資銀行における特定投資業務について、地域産業集積の振興において、日本はドイツ等海外と比べるとIT 同ものづくりの融合が遅れているが、こうした取り組みを推進するには、地域においてもIT 企業や企業等との結節点の存在が重要であるので、このファンドの新しい取り組みがそうした結節点になるという形で地域の成長を支援してもらいたい。	地域における IT 同ものづくりの融合への結節点になるという形での取組を通じ、地域の成長を支援している。なお、平成 27 年度上期に決定した案件は、広島市における新型航空機の機体製造にかかる作業ラインを新設しようとするもの。新設に際しては、会社がこれまで培ってきた航空機事業に係る広島市における産業集積という強みを更に強化するために、作業工程には、複数の中小・零細企業を組み込み、これまで分散していた複数の作業工程を一本の製造ラインに集約することで、工程間や当該工程を担当していた事業者間の連携の進捗、会社の有する IT 技術と地場のものづくりとの融合の進捗により、作業の大幅な効率化等に貢献する取組である。
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をするのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	特定投資業務は、その運営を担う DBJ 本体の既存の顧客ネットワークの活用や業界への長期のコミットに伴う信頼をベースとした案件の組成を行っており、大臣告示により、特定の政策目的に合致する事案については、その目的のために時限的に設置された官民ファンドの役割を優先することとなっている。 特定投資業務ではなく、通常業務との連携ではあるが、すでに REVIC と連携した観光活性化マザーファンド、東日本大震災復興・成長支援ファンドの組成、Re-Seed 機構と連携した学研グループによる私募ファンド組成等の実績がある。 今後も当行内への他の官民ファンドの役割周知を強化することにより、案件組成の段階で、他官民ファンドの特性を活かした実効性の高い連携ができるよう努める所存。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受け	特定投資業務は、新たに組織を設立したものではなく、リスクマネー供給のための資金枠であり、投融資決定は DBJ 本体の意思決定プロセスを活用している。その上で、投融資決定された案件の中で、特定投資業務の要件に合致した案件が、正式に特定投資業務案件として採択されることとなる。特定投資業務の対象となるか否かについては、投

指摘事項	対応状況
る側が当然受け入れるべき制約であり、例えば守秘義務契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	融資の最終意思決定の段階で確定するため、それまでの間は民間と同等の市場のルールに則った対応が求められる。従って、官民ファンド間連携を進めるに際しても、上記を考慮に入れた対応が必要となる。
官民ファンド相互間の連携について、A 機構で断られたので B 機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないように留意する必要がある。	特定投資業務は、他の官民ファンドのように案件が申し込まれるのではなく、その運営を担う DBJ 本体の既存の顧客ネットワークの活用や業界への長期のコミットに伴う信頼をベースとした案件の組成を行っている。加えて、投資案件の決定プロセスも、DBJ 本体の投融資業務に係る決定プロセスと同一であり、原則、投融資審議会等において事前の論点出し、スクリーニングを行い、業務統括代表取締役以下、関係役員の出席する投融資決定委員会にて投資判断を決定している。投融資判断に際しては、株式会社のガバナンスとして、会社法の枠組みの下、同法に規定する社外取締役や社外監査役等、取締役に対する監視・牽制機能も有効に機能している。
中小企業基盤整備機構の LP 出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドが GP 及び LP として違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファンドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	現時点で該当する案件はないが、今後他の官民ファンドと同一の案件に出資する場合は、民間資金の呼び水効果との関係でコンフリクトが生じないように、配慮したい。
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコ	特定投資業務は、新たに組織を設立したものではなく、リスクマネー供給のための資金枠であり、投融資決定やモニタリング等を含め DBJ 本体の機能を活用し業務を行っているところ。 その上で、DBJ は全国に 10 支店、8 事務所を有しており、それぞれの地域において、県、政令市、県庁所在地の市、同友会、商工会議所等と緊密な連携、意見交換を行っている。

指摘事項	対応状況
一ディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	また、特定投資業務は、上述の通り DBJ 本体の機能を活用しているが、DBJ 本体では、地方における支援体制の一環として、すでに複数の地域金融機関等との連携ファンド（西日本シティ、常陽、都民、岩手、七十七、東邦、広島、西京、トマト、静岡 他）を立ち上げ、きめ細かく地域へのリスクマネー供給の体制強化を図るとともに、地域金融機関等と連携して案件に関与することを通じて、リスクマネー供給等のノウハウの伝播にも努めている。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	呼び水効果を発揮することを通じて民間における資金供給の担い手を育成するという官民ファンド設立の本旨に則れば、その際には、民業圧迫の観点にも十分配慮する必要があると考えており、特定投資業務の要件の一つに、民間との連携は組み込まれている。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必要がある。	官民ファンド相互間の連携にあたり、「地域活性化支援」に関係する官民ファンド共通相談窓口を内閣官房及び各官民ファンドのホームページに設置し周知することとする。
2 投資の態勢及び決定過程	
モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3 カ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないかと。また、各ファンドの人的規模等を考慮しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要である。	特定投資業務は、新たに組織を設立したものではなく、リスクマネー供給のための資金枠であり、投融資決定やモニタリング等を含め DBJ 本体の機能を活用し業務を行っているところ。具体的なモニタリングについては、金融庁による金融検査マニュアル等に即した実施を念頭に、市場のルールを踏まえ、民間の事業を運営する際の効率性について十分に配慮して実施している。
KPI について、多くの官民ファンドが個別案件の KPI の進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件の	個別案件の KPI については総括して報告する。

指摘事項	対応状況
KPI が総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成の KPI を設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成の KPI について具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	サンセット条項による限られた時間の制約の下で投資活動を行うとともに、将来民間で活躍できる事業創造の核となる人材を育成することが期待されている他の官民ファンドと異なり、特定投資業務はリスクマネー供給のための資金枠にすぎず、人材育成に関しては、当ファンドの運営とは別に DBJ の本体業務として取り組んでいる。具体的には、地方活性化のための人材育成の一環として、「地域みらいづくり大学校」を開催し全国の地方公共団体や地域金融機関の職員に対しノウハウの伝達を図っている他、産学官金民の多様なメンバー向けに新たなビジネスづくりを目指す「場」を提供する iHub（イノベーション・ハブ）を地方各地でも開催している。なお、特定投資業務の KPI の中には「地域への貢献」という項目が含まれている。具体的には、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）の少なくともどちらかに寄与することを目標としており、この目標を達成することは、地域にコミットした案件を実施することと同義であり、自ずから地域における人材育成にもつながるものであると考えているところ。
KPI について、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	特定投資業務は、平成 27 年 6 月に業務を開始したばかりであるが、今後案件を積み重ねていく中で、最大限の政策効果を上げられるよう KPI については追加・修正する所存。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するか検討し、より良い EXIT を実現して	EXIT 手法については、IPO、バイアウト、M&A、株式譲渡等、あらゆる手法を念頭に、最適なものを都度選択している。

指摘事項	対応状況
いくということに配慮してもらいたい。	
3 ポートフォリオマネジメント	
ポートフォリオマネジメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいかと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	ポートフォリオマネジメントを含むリスク管理は、DBJ 本体の投融資業務に係るリスク管理と一体として行っており、ALM・リスク管理委員会において、取締役会の定めた統合的なリスク管理（信用リスク・市場リスク・オペレーショナル・リスク等それぞれのリスク・カテゴリーごとに評価したリスクを総体的に捉えてコントロールする手法）に関する基本方針に基づき、重要事項の審議及び定期的なモニタリング等を実施している。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のスチュワードシップ的な観点から監督を果たすことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起きているのであれば当幹事会に報告してもらいたい。	特定投資業務は、DBJ 本体の機能を活用し業務を行っており、当該業務のために外部から採用した人材はいない。
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量が与えられ、その専門性が十分発揮できるということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	特定投資業務は、DBJ 本体の機能を活用し業務を行っており、当該業務のために外部から採用した人材はいない。

○株式会社海外交通・都市開発事業支援機構

指摘事項	対応状況
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をするのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	当機構は、内閣官房主催の経協インフラ戦略会議をはじめ、インフラシステム海外展開に関する各種会議に出席し、JICA、JBIC等の関係機関と連携を図っている。今後も引き続き、関係機関との連携を進めたい。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受ける側が当然受け入れるべき制約であり、例えば守秘義務契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	守秘義務契約を結ぶ際、必要に応じて、関係機関とも情報をシェアできるよう内容に留意することとしたい。
官民ファンド相互間の連携について、A機構で断られたのでB機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないように留意する必要がある。	当機構に相談いただいた案件については、必要に応じて、より効果的な支援を行うことができる他の官民ファンドを紹介するなど、ファンド間の不要な競合が行われないように十分留意したい。
中小企業基盤整備機構のLP出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドがGP及びLPとして違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファンドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	平成27年9月末時点で、当機構が他の官民ファンドと同一案件に出資しているケースはないが、民間資金の呼び水効果にコンフリクトが生じないように配慮する必要があることから、出資比率について、官民ファンド全体で50%を超えないよう、進める方針である。

指摘事項	対応状況
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコーディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	平成26年10月の設立以降、横浜市並びに鹿児島県及び鹿児島市に対して、当機構に関する説明を実施した（9月末時点）。引き続き、地方へも積極的にPRを行っていくことで、地方企業による支援案件への参加を増やしていきたい。 また、ハンズオン支援を通じて民間企業から当機構への出向者及び現地事業体への派遣者に海外でのPPP事業経験を積んでもらい、知見を地方に還元することを目指し、地方企業からの出向者受入及び現地事業体への派遣を積極的に進めていく。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	国土交通大臣が定める株式会社海外交通・都市開発事業支援機構支援基準において、民業補完の観点から、民間事業者と協調して出資することや、我が国事業者との間で最大出資者とならないことなどが定められており、当機構は民間事業者のイチシアチブを重視している。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必要がある。	当機構ホームページにおいて、事業内容を分かりやすく紹介するとともに、連絡先を公表している。
2 投資の態勢及び決定過程	
モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3カ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないかと。また、各ファンドの人的規模等を考慮しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要	内規でモニタリング対象事項ごとに報告頻度を月次、四半期次、年次と定め、効率的なモニタリングを目指している。 また、交通事業及び都市開発事業の財務状況や収益状況は、投資対象事業の種類、地域、フェーズ等によって大きく異なり、統一的なモニタリング基準を設けることは困難であることから、効率的なモニタリングのためにも、モニタリング基準を個別案件ごと

指摘事項	対応状況
である。	に事業の計画内容及び特性を勘案し、各案件への出資後速やかに設定することとしている。
KPI について、多くの官民ファンドが個別案件の KPI の進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件の KPI が総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	平成 27 年 9 月末時点では投資実績がないが、今後支援決定案件が出た際には、個別案件の KPI に関しても総括的な進捗・達成状況を幹事会の場で報告していくこととする。
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成の KPI を設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成の KPI について具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	当機構は、インフラ事業の現地事業体に派遣された我が国技術者等が、現地での経験を通じ、大規模プロジェクトを推進するために必要な技術面・マネジメント面でのスキルを向上させることを目指している。KPI としては、「我が国に蓄積された知識、技術及び経験の活用状況」の評価項目の1つを「人材育成への貢献」としており、我が国の技術者等が現地に派遣されているか等を評価し点数化することとしている。（具体的な点数の考え方は次のとおり。派遣・受入がなされている又はその実績がある：3 点、今後派遣・受入を予定している：2 点、現時点では派遣・受入の予定はないが、今後見込まれる：1 点、現時点では派遣・受入の予定・見込みはない：0 点）
KPI について、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	平成 27 年 9 月末時点では投資実績がないが、今後支援決定案件が出てきた際には、よく案件をモニタリングしたうえで、上乗せの KPI を策定することも視野に検討していくこととする。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するか検討し、より良い EXIT を実現していくということに配慮してもらいたい。	EXIT の方法・時期は、事業に対する出資年数、投資先の置かれている状況、当社のミッション等を総合勘案し、他の出資者と協議の上、今後個別案件ごとに定め、円滑な退出を確保することとしており、譲渡先についてもよく配慮していきたい。

指摘事項	対応状況
3 ポートフォリオマネジメント	
ポートフォリオマネジメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいかと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	平成27年9月末時点では投資実績がないが、ポートフォリオマネジメントを行うに際しては、全体のバリュエーションを定期的に把握していきたい。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のスチュワードシップ的な観点から監督を果たすことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起きているのであれば当幹事会に報告してもらいたい。	平成26年10月の設立以降、民間人材の離職実績はない。
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量を与えられ、その専門性が十分発揮できるということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	上述のように現在のところ、民間人材の離職実績はないが、専門性が十分発揮できるよう、御指摘を踏まえ、取り組んでいきたい。

○国立研究開発法人科学技術振興機構

指摘事項	対応状況
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をするのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	特にシーズ・ベンチャー支援を行う産業革新機構や官民イノベーションプログラムとの3者による連携チーム会合を開催し、案件の情報共有や投資手法等の共有等を進めることで、民間ファンドはもとより3者の連携による研究シーズを核としたベンチャーの一層の成長のための連携体制を構築していく。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受ける側が当然受け入れるべき制約であり、例えば守秘義務契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	投資先（投資検討先）の情報については、投資先等の競合他社や業務提携先等との関係から守秘義務に最大限留意しなくてはならないが、JST として投資先等にメリットが有ると判断した場合には、守秘義務に抵触しない範囲内で（場合によっては投資先等の了解を得た上で）、他機関と情報をシェアするようにしている。
官民ファンド相互間の連携について、A 機構で断られたので B 機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないように留意する必要がある。	官民ファンド毎の役割や出資基準の違いから、A 機構が出資せず B 機構が出資するというケースは引き続き起こりうると考えるものの、連携チーム会合にて投資案件に関する情報交換を進めることで、いわゆる「公的資金ショッピング」の防止に努めていく。
中小企業基盤整備機構の LP 出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドが GP 及び LP として違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファンドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	本事業は、JST の研究成果を事業化する JST 発ベンチャーに対して、JST 自らが直接出資する事業であり、GP 出資や LP 出資を行っていないが、民間資金の呼び水効果を期待していることは他官民ファンドと同様である。出資案件については、複数の官民ファンドによる出資の過度な集中により民業圧迫となることのないよう、他の出資元に関する情報も確認しつつ、出資の判断を行っている。

指摘事項	対応状況
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコーディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	JST は、地方を含めた全国の大学等研究機関の研究開発、産学連携について支援を行っており、JST の出資事業も、そうした支援課題の中から生まれたシーズを基にしたベンチャー企業（出資先）を支援している。 地方での認知度向上のため、JST の研究開発プログラムである、研究成果最適展開支援プログラム（A-STEP）等の事業説明会にあわせて、SUCCESS の事業説明を行っている（KPI として、「地方での事業説明の開催数」（6 回/年）を設定している）。 また、JST の出資事業の推進プログラムオフィサー（以下、「推進 P0」という。）（非常勤）が、当出資事業への参画を通じて、地方を含めた我が国全体の研究開発動向等の知見を得ることにより、退職後、新たなファンド立ち上げや他のファンドへ参画する等して、地方の研究開発型ベンチャーの支援をすることが期待される（H26 年度に推進 P0 が1 名退職し、自身の新たなファンドを立ち上げた）。 さらに、地方での認知度向上のための方策について連携チーム会合でも協議し、まずは合同での地方説明会を平成 27 年 11 月 12 日に京都で開催した。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	シーズ・ベンチャー支援における官民ファンド間の連携において、JST が有する高度な目利き機能により選別され研究支援等を通じて成長した研究シーズについて、JST だけでは十分に支援出来ない案件を、産業革新機構又は官民イノベーションプログラムの事業目的等を十分に考慮した上でいずれかに紹介して継続的な支援を実施する等、時間軸で見た連携を行う予定である。また、当連携による出資は民間企業からの呼び水も含めた継続的な支援を念頭に置きながら行う予定である。 また、今後も連携チーム会合を継続的に開催して、各ファンドの支援ステージを考慮した連携体制を構築していく（連携チーム会合は平成 27 年 11 月までに 4 回実施）。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必	本事業は、JST の研究開発成果の実用化を目指すベンチャーに対して支援を行う制度であり、出資対象（利用者）が限られていることから、事業内容の説明についてはわかりやすく明確に行うこととしている。

指摘事項	対応状況
要がある。	また、官民ファンド相互間の連携にあたり、「シーズ・ベンチャー支援」に関する官民ファンド共通相談窓口を内閣官房及び各官民ファンドのホームページに設置し周知することとする。
2 投資の態勢及び決定過程	
モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3カ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないかと。また、各ファンドの人的規模等を考慮しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要である。	本事業では、スタートアップ段階のベンチャー企業を支援の中心としており、過度のモニタリングは支援先ベンチャー企業の経営にも悪影響となる可能性があることから、定期的かつ継続的なモニタリングを実施しつつも、過剰介入とならないよう配慮している。 具体的には、四半期ごとに出資先企業からJSTに対して財務諸表等を提出するよう依頼するとともに、必要に応じてモニタリング・ポートフォリオマネジメントチームが当該企業を訪問し、財務情報や事業の進捗状況等、企業の経営状況を継続的に把握するように努めている。
KPIについて、多くの官民ファンドが個別案件のKPIの進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件のKPIが総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	個別案件のKPIは、 (1) Exit時の収益性（投資倍率）について 目標：10年程度で概ね10.0倍超 (2) 民間出融資に対する呼び水効果 (JST出資額＋JST出資以降の民間出融資額) / (JST出資額) について 目標：5.0倍超 である。 (1) 「Exit時の収益性（投資倍率）のKPI」については、Exitが終了した投資案件がでた時点で進捗状況を報告する。 (2) 「民間出融資に対する呼び水効果のKPI」の目標：5.0倍超については、全体のKPIとしては11.0倍となっており、そのうち個別案件ごとの内訳としては、出資案件3件中2件が達成している。

指摘事項	対応状況
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成の KPI を設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成の KPI について具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	JST 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および経営人材の成長性を測る指標として、「出資先企業の事業拡大効果に関する KPI」を次のように設定している。 「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。 ・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）、目標：平均で1点以上」 この KPI により、出資先企業の事業拡大効果を定量的に測るとともに、経営人材の育成効果を定量的に測っていく。
KPI について、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	本事業では、事業全体の KPI 及び個別事業の KPI を設定して事業運営に当たっているが、平成 26 年 4 月の事業開始以降、呼び水効果の KPI 等の引上げや地方での説明会の KPI の新規設定等、本事業の実施上重要な要素を随時考慮しながら KPI を柔軟に修正・追加してきている。今後も、投資案件を積み重ねながら必要な方針を KPI に柔軟に反映させることで、政策効果の引き上げに努めていく。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するか検討し、より良い EXIT を実現していくことに配慮してもらいたい。	本事業では、平成 27 年 1 月に第 1 号案件、平成 27 年 2 月に第 2 号案件、平成 27 年 8 月に第 3 号案件への出資が実行されたところであり、現状では、EXIT 時の戦略等の検討を要する案件はないが、将来、EXIT の局面に進んだ案件が生じた場合は、株式の譲渡又は売却の時期、価額、利益相反上の問題も含めた相手方等の妥当性等について、投資委員会の審議を経た上で最終的に理事会にて決定することとしている。また、必要に応じて機構の利益相反マネジメント委員会で審査を行う予定である。 上記に加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するかを検討し、より良い EXIT の実現に配慮することとする。
3 ポートフォリオマネジメント	

指摘事項	対応状況
ポートフォリオマネジメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいかと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	現段階で本事業は、年間2件から5件の出資を行う予定であるが、それらの中でも新たに創業する、または創業して間がなくリスクが高いJST発ベンチャーに対しては比較的少額の規模の出資から始め、既に創業して数年経過しており、相当程度事業性を確認することができるJST発ベンチャーに対しては大きな規模の出資を検討するなど、起業支援室長の下で、適切なポートフォリオを考慮に入れながら運用することとしている。 また、ポートフォリオ全体のバリュエーションについては、モニタリング・ポートフォリオマネジメントチームの協力を得て、定期的に把握することとしている。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のステewardシップ的な観点から監督を果たすことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起きているのであれば当幹事会に報告してもらいたい。	本事業は、JST自らベンチャー企業に対して直接出資する事業であり、投資の専門家を外部から推進P0（民間VC出身者等で構成）として招聘するなど、民間の専門家との緊密な連携を保ちつつ事業を推進している。また、JSTから独立した存在として主に外部有識者により構成される投資委員会での審議を行うこととなっている。 JSTでは、投資委員会の委員であるJST役員1名を除く投資委員会メンバー6名、及び推進P04名の合計10名が全て民間出身であり、民間人材が十分活躍できる環境を整えている。
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量を与えられ、その専門性が十分発揮できるということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	個別の株式の売却等に関して文部科学大臣の認可や財務大臣への協議を要件とはしていない一方で、本事業についてはJSTの中期計画、中期目標に基づいて行われるものであり、文部科学大臣が主体となる国立研究開発法人審議会科学技術振興機構部会においてJSTが行う事業の1つとして評価を受ける。 また、本事業計画には「JSTは、毎年本事業の実施状況について業務実績報告書を作成し、文部科学大臣が主体となる国立研究開発法人審議会科学技術振興機構部会による評価を受けるものとする。また、これらに限らず、文部科学省より求めがあれば、遅滞なく必要な報告を行い、又は検査を受けるものとする。文部科学省より改善命令があれば、速やかにこれに従う。」と記載されている。このようなスキームの中で民間人材の裁量性と文部科学省のガバナンスを両立している。

○地域低炭素投資促進ファンド事業

指摘事項	対応状況
(共通事項)	
1 運営全般（政策目的、民業補完等）	
官民ファンド相互間の連携について、問題はそこで何をするのかということであり、実効性のあるものにするためには工夫が必要である。	本事業は低炭素化と地域活性化の同時実現を目指すものであり、地域活性化支援等に関係する官民ファンドと連携できる可能性があるため、必要に応じて情報交換を行うとともに、官民ファンド連携チーム会合（地域活性化支援）への参加も含め連携の在り方を検討していく。
官民ファンド相互間の連携について、出資先に対する守秘義務を重視し過ぎではないか。公のファンドが出資する以上、通常の民間よりも情報が公開される相手、あるいはシェアされる相手が多いというのは、投資を受ける側が当然受け入れるべき制約であり、例えば守秘義務契約に条項を追加するなどして、官民ファンド連携チーム会合に参加する官民ファンド間で情報をシェアできるようにすべきである。	本事業により出資決定した案件については、関係者と調整を行い、他の出資者や金融機関等の情報を含め、出資先に関する情報を可能な限り公開している。官民ファンド相互間の連携に際し、より詳細な情報の共有が必要な場合には、出資先及び民間出融資者等の関係者の同意が得られる範囲内で、可能な限り詳細な情報の共有を図る。
官民ファンド相互間の連携について、A 機構で断られたので B 機構から出資を受けるという「公的資金ショッピング」のようなものが起きないように留意する必要がある。	出資審査案件について、出資基準への適合性を厳正に審査することにより、「公的資金ショッピング」のようなものが起こらないように引き続き留意する。
中小企業基盤整備機構の LP 出資の事例のように、同じ案件に複数の官民ファンドが GP 及び LP として違う立場で出資する場合、当然いいこともあるのだが、そこでのコンフリクトがどういう状況になっているかについて、複数のファンドにまたがる利益相反はそれぞれのファンドの運用委員会や取締役会では監督できないから、当幹事会においてモニタリングする必要がある。	本事業において他の官民ファンドとの共同出資を行った実績はないが、今後そのような案件が想定される場合には、関係する他の官民ファンドと緊密な連絡を取り、問題が生じないように留意するとともに、民業補完に徹するため、同じ案件に複数の官民ファンドが出資する場合には、官民ファンド全体での当該案件への投資額の割合が過剰とならないよう留意する。

指摘事項	対応状況
地方において官民ファンドについてもっと理解をしてもらうことが必要であるので、都道府県や政令指定都市等、地域の経済同友会、商工会及びニュービジネス協議会等の経済団体等のやる気のある人々によく説明してもらいたい。また、地方の活性化を継続して実現するには、官民ファンドで育てられたファンド・マネージャーやコーディネーターを地域に埋め込む一方、彼らを受け入れて地域のリーダーとなる中堅企業に対する支援体制を整えていくことも重要なので、次回幹事会までにそうしたプロセスの検討をお願いしたい。	地域金融機関等を対象とした地方での各種説明会の場において、本事業の説明を行っている。また、都道府県や政令指定都市等の自治体に対しても、各種説明会の場を利用し本事業の説明を行ってきている。さらに、求めに応じて地域の企業、金融機関、自治体と個別相談を行うこととしている。 本機構では、地域金融機関等をはじめとした民間企業からの出向者を期限付きで数多く任用している。本機構での業務を通じ、地域における低炭素プロジェクトへの出資・融資に関する知見を蓄積し、出向元でリスクマネーの供給の役割を担うことが期待される。 地域における企業に対する支援として、求めに応じて企業等と個別相談を行うこととしている。
官民ファンド相互間の連携について、支援ステージによってファンドの関与が変わってくるため、時間軸で連携を考えていくとともに、あくまでも民間と一緒にやっていくことを前提にファンド間の連携を構築する必要がある。	時間軸に基づいた連携については、他の官民ファンドとの情報交換を必要に応じて行う等により、支援ステージに応じた適切な支援ができるように留意する。また、出資規程にて、「原則、機構の出資額が総出資額の2分の1未満であること」「機構の有する議決権が総議決権の2分の1未満であること」等と規定しており、他の官民ファンドと連携する際にも、民間の力が最大限発揮されるように留意する。
官民ファンド相互間の連携における地域活性化支援について、関係する官民ファンドがたくさんあるので、利用者の観点から見ると、わかりやすい窓口を検討する必要がある。	機構ホームページにおいて、事業内容を分かりやすく紹介するとともに、連絡先を公表している。
2 投資の態勢及び決定過程	
モニタリングについて、案件によっては毎月毎月見るよりも、3カ月ぐらいで見たほうが良いようなケースもあるのではないか。また、各ファンドの人的規模等を考慮しつつ、実際の業務を円滑に運営するための実効性がある	出資案件のモニタリングについては、機構と出資先との間で締結される出資契約において規定される、年次、半期等の報告書によりチェックすることとしている。また、機構は必要に応じ、出資先からの報告等を求めることができる。引き続き、実効性があり、かつ効率的なモニタリングを行っていく。

指摘事項	対応状況
り、かつ効率的なモニタリングを行っていくことが重要である。	
KPI について、多くの官民ファンドが個別案件の KPI の進捗・達成状況は守秘義務があるため公表しないという回答になっているが、官民ファンドごとに、個別案件の KPI が総括してどういう状況になっているのか報告することは可能ではないか。	個別案件の KPI について、①収益性の評価指標のほか、政策的な観点から、②CO₂削減効果、③地域活性化効果、④民間資金の呼び水効果を設定している。個別案件の KPI の総括的な進捗・達成状況は以下の通り。 ① 収益性：個別案件の出資回収後でなければ評価できず、平成 27 年 9 月末時点では、個別案件の回収はない。 ② CO₂削減効果：出資案件の年間 CO₂削減量（見込）に対する達成度 80%以上を目標としている。稼働案件 5 件について、21.6～129.4%の範囲にあり、3 件が成果目標を達成している。なお、目標未達成の 2 件については、いずれも、原因調査し、改善策を講じている。 ③ 地域活性化効果：10 項目の評価項目・配点基準の合計値が 60 点以上となることを目標としている。稼働案件 5 件について、48 点～81 点の範囲にあり、3 件が成果目標を達成している。 ④ 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 倍以上を目標としている。評価対象案件 15 件について、3.0 倍～23.0 倍の範囲にあり、全てが成果目標を達成している。
官民ファンドには人材育成の面から期待しており、人材育成の KPI を設定してもらっているが、各官民ファンドにおいていつまでにどのようなレベルの人材を育成するとの視点に立って、人材育成の KPI について具体的な分かり易い内容を取りまとめてもらいたい。	本事業においては、低炭素分野への投融資活動が地域で自立的に促進されるよう、地域型サブファンドの組成拡大を通じて、地域人材の目利き力向上を図ることが重要との考えの下、KPI の一つを「地域型サブファンドの組成件数」、目標値を「年間 1 件以上」と設定している。 また、サブファンドを介さない直接出資案件においても、地域金融機関による融資が行われている。このような案件を通じ、地域金融機関にとって新しい領域である低炭素プロジェクトへの出資・融資についての知見が蓄積されるものと考えている。このため、KPI の一つである地域貢献等効果について、地域金融機関からの出融資割合を含めて評

指摘事項	対応状況
	価している。
KPIについて、ガイドラインはあくまで官民ファンド全体の統一的なミニマムなものであり、各ファンドにおいて案件を積み重ねていく中で、ガイドラインの上乗せの規律のようなものを委員会などで議論しながら積み上げ、それらを反映した KPI を策定し、最大限の政策効果を上げられるよう工夫していくことが重要である。	本事業に係る KPI については、「民間資金の呼び水効果」「収益性」のほか、「CO ₂ 削減効果」「地域活性化効果」を上乗せして設定しているところであるが、今後も、最大限の政策効果を上げるべく事業の進捗により必要に応じて見直しを行っていく。
EXIT について、前回指摘した透明かつ公平な手続で行うことに加え、どのようなスポンサーに渡すことが全体として成長に資するか検討し、より良い EXIT を実現していくということに配意してもらいたい。	EXIT の方法としては、対象事業者への譲渡、対象事業に係る既存株主等への譲渡、第三者への譲渡等を想定している。個別案件毎に対象事業者等の意向、EXIT が対象事業等の継続に与える影響等も勘案し、当該案件の成長に資するよう売却先を決定していく。
3 ポートフォリオマネジメント	
ポートフォリオマネジメントについて、理想的なリスク分散を図るというのはなかなか難しいかと思うが、ポートフォリオ全体のバリュエーションを定期的に把握しておくことが重要である。	対象事業等の選定については技術類型及び地理的な偏りがないようにすることを基本方針としている。また、毎年度、理事会が決定する「年度ポートフォリオマネジメント方針」（直接出資・間接出資・対象事業種別の出資上限金額、注力分野・地域等を定めた方針）の範囲内において出資をするとともに、対象事業等のモニタリングの結果を踏まえ、必要に応じて当該方針を適時適切に見直すことにより、最適なポートフォリオマネジメントを目指している。 出資案件に係るコミットメント額や出資実行額は、機構の決算期毎（年1回）に理事会に報告している。また、ポートフォリオ全体のバリュエーションについては、年1回、審査委員会及び理事会に報告する予定である。
5 監督官庁及び出資者たる国と各ファンドとの関係	
官民ファンドへのガバナンスというのは、民間のノウハウやディシプリンに対して、政策的な目的の管理と国民の税金のスチュワードシップ的な観点から監督を果た	国の機構への監督については、出資決定時の機構から国への報告、事業の遂行状況等についての機構から国への毎年度の定期報告の他、必要があると認める場合には機構に対し報告を求めており、政策目的の実現と出資の毀損の回避、適正な情報開示等の観点

指摘事項	対応状況
すことが目的であるが、過度なガバナンスにより民間人材が活躍できないという事態は避けなければならない。民間から採用したキーパーソンの離職などの事態が起きているのであれば当幹事会に報告してもらいたい。	から監督している。引き続き過度なガバナンスとならないよう留意しつつ監督を行っていく。
官民ファンドへのガバナンスについて、民間人材に一定程度の裁量を与えられ、その専門性が十分発揮できるということと、しっかりしたガバナンスの両立を目指すことが重要である。	本事業の運営に当たっては、機構は国が定めた出資事業実施要領等や国が承認した出資等に係る各種規程に定められた要件及び手続きに則って出資を行っている。国は個々の出資案件については直接的に関与せず、外部牽制機能を含む機構の出資決定プロセスを経て、機構の専門性を十分に発揮して出資判断がなされる態勢となっている。

各官民ファンドの KPI の概要及び進捗・達成状況

一覧表	1
①株式会社産業革新機構	9
②独立行政法人中小企業基盤整備機構	13
③株式会社地域経済活性化支援機構	19
④株式会社農林漁業成長産業化支援機構	27
⑤株式会社民間資金等活用事業推進機構	30
⑥官民イノベーションプログラム	36
⑦株式会社海外需要開拓支援機構	41
⑧耐震・環境不動産形成促進事業	45
⑨株式会社日本政策投資銀行における競争力強化ファンド及び特定投資業務	50
⑩株式会社海外交通・都市開発事業支援機構	58
⑪国立研究開発法人科学技術振興機構	61
⑫株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構	65
⑬地域低炭素投資促進ファンド事業	66

官民ファンドのKPI(一覧表)

名称	KPI		目標	実績(27年3月末時点)	実績(27年9月末時点)	評価
(株)産業革新機構	ファンド全体のKPI	①収益性 機構全体の長期収益性(マルチプル倍数の加重平均) ②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 ③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 ④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 ⑤民業補完 民間からの協調出資がなされた件数の比率	①1.0倍超 ②66%以上 ③【機構全体】平成30年度末までに10件以上 【健康医療分野】平成30年度末までに5件以上 ④件数ベースで66%以上 ⑤【機構全体】95%以上 【健康医療分野】100%	①1.7倍 ②100%(1/1件) ③【機構全体】8件、 【健康医療分野】4件 ④75.3%(64/85件) ⑤【機構全体】98.8%(84/85件)、 【健康医療分野】100%(14/14件)	①1.7倍 ②80%(4/5件) ③【機構全体】8件、 【健康医療分野】4件 ④75.8%(69/91件) ⑤【機構全体】98.9%(90/91件)、 【健康医療分野】100%(15/15件)	①A ②A ③A ④A ⑤A
	個別案件のKPI	①収益性 EXIT時の収益性(マルチプル倍数) ②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 ③民業補完 民間からの協調出資がなされていること	①5～7年で概ね2倍以上 ②YES ③YES	個別案件については非公表	個別案件については非公表	
(独)中小企業基盤整備機構	ファンド全体のKPI	①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 ②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 (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) ③第3期中期計画期間における新規のファンド運営者への出資ファンド数 (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) ④国内新興市場IPO数に占める中小機構出資ファンド投資先の割合 (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) ⑤出資2年経過後の出資先中小企業の売上成長率 (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) ⑥出資2年経過後の出資先中小企業の雇用成長率 (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) ⑦投資事業有責法に基づく決算監査において、「投資事業有限責任組合における会計処理及び監査上の取扱い」を適用して時価評価及び公認会計士監査を行う出資先ファンド数の割合 ⑧出資先ファンドの投資委員会へのオブザーバ出席又はその内容の報告受領の割合 ⑨ファンド事業全体での収益性	①50ファンド以上 (年平均10ファンド以上) ②6ファンド以上 (年平均1.2ファンド以上) ③25ファンド以上 (年平均5ファンド以上) ④15%以上 ⑤中小企業実態基本調査の売上伸び率以上 ⑥中小企業実態基本調査の従業員伸び率以上 ⑦100% ⑧100% ⑨1.0倍超	①11ファンド (年平均10ファンド) ②1ファンド ③7ファンド ④18% ⑤27年度の評価は、出資2年経過後の売上伸び率が集計される31年度で評価可能となる。 ⑥27年度の評価は、出資2年経過後の従業員伸び率が集計される31年度で評価可能となる。 ⑦100% ⑧100% ⑨0.99倍(平成26年度実績)	①21ファンド ②4ファンド ③14ファンド ④18% ⑤27年度の評価は、出資2年経過後の売上伸び率が集計される31年度で評価可能となる。 ⑥27年度の評価は、出資2年経過後の従業員伸び率が集計される31年度で評価可能となる。 ⑦100% ⑧100% ⑨0.99倍(平成26年度実績)	①A ②A ③A ④A ⑤N ⑥N ⑦A ⑧A ⑨B
	個別案件のKPI	①EXIT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) ②出資2年経過後の出資先中小企業の売上成長率 (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) ③出資2年経過後の出資先中小企業の雇用成長率 (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) ④投資総額に占める中小企業向け比率 ⑤民間資金に対する呼び水効果(機構出資約束総額に対するファンド総額) ただし、健康・医療事業分野の呼び水効果(機構当初出資約束総額に対するファンド総額)	①個別ファンド毎に投資戦略に応じて設定 ②中小企業実態基本調査の産業別売上伸び率以上 ③中小企業実態基本調査の産業別従業員伸び率以上 ④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 ⑤2.0倍以上 ※東日本大震災対応の産業復興機構は除く 2.5倍以上	個別案件については非公表	個別案件については非公表	

名称	KPI	目標	実績(27年3月末時点)	実績(27年9月末時点)	評価
(株)地域経済活性化支援機構	ファンド全体のKPI ①直接の再生支援等を通じた地域への貢献(0～2点の3段階加点評価) ※(2)～(5)については、再生支援決定した案件について評価 (1)具体的な検討を行った案件に対する関与度合い 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を確実に行ったか (2)先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等 ①民間資金(スポンサー・取引金融機関等の出融資)を活用したか、②知見・ノウハウの移転(ハンズオン支援等)を行ったか、③その他先導的なモデルを創造・活用できたか (3)ハンズオン支援等による収益改善 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 (4)地域経済への貢献 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 (5)金融機関等との連携 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) (6)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 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 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 (1)各都道府県での支援実績の積上げ(0～2点の3段階加点評価) ①再生支援決定、②特定専門家派遣、③ファンド組成(マザーファンド活用を含む)、④研修・説明会実施(1件0.2点)いずれかの支援実績を、各都道府県において広範に積み上げられたか (2)地域への知見・ノウハウの移転 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を平成35年3月末までに累計で200件以上行う (3)地域経済への貢献(0～2点の3段階加点評価) 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 (4)金融機関等との連携(0～2点の3段階加点評価) 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) 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) 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 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(病院・学校等を含む) ⑤機構全体の収益性 出資金を全額回収できる収益を確保	① (1)50%以上 (2)75%以上 (3)90%以上 (4)90%以上 (5)90%以上 (6)90%以上 ② (1)平成34年度末までに75%以上 ※測定時点目標:20% (2)平成34年度末までに100% (累計200件) ※測定時点目標:25% (3)75%以上 (4)90%以上 ③60%以上 ④90%以上 ⑤1.0倍超	① (1)59% (2)80% (3)98% (4)91% (5)89% (6)– ② (1)71% (2)33% (3)70% (4)92% ③59% ④82% ⑤1.4倍	① (1)60% (2)77% (3)93% (4)92% (5)89% (6)86%(新設) ② (1)78% (2)57% (3)76% (4)95% ③57% ④83% ⑤1.4倍	(1)A (2)A (3)A (4)A (5)B (6)B ② (1)A (2)A (3)A (4)A ③B ④B ⑤A
	個別案件の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(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) ・財務健全化基準に掲げられた指標(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) ・キャッシュフロー等収支に係る指標(売上高、営業利益、EBITDA、資金繰り等の収支に関わる計数)のほか、 ・案件の特性に応じた指標(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	①②個別案件ごとに設定	個別案件については非公表	個別案件については非公表	/

名称	KPI		目標	実績(27年3月末時点)	実績(27年9月末時点)	評価
(株)農林漁業成長産業化支援機構	ファンド全体のKPI	①収益性 機構の株主に対する投資倍率 ②政策性 (1)投資先6次産業化事業体の成果 事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体の割合 (2)新事業の創出 投資先の6次産業化事業体における、新規の事業体の割合 (3)地方創生のための雇用創出 事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行っている投資先6次産業化事業体の割合 (4)地域における人材育成 ア)各サブファンド又は6次産業化事業体への助言の実施状況 イ)設立後半年以上経過したサブファンドのうち出資案件1件以上のサブファンドが8割以上 設立後1年以上経過したサブファンドのうち出資案件2件以上のサブファンドが5割以上 (5)出資実行による投資誘発効果(民業補完) サブファンドからの出資額の2倍を上回る事業投資が行われている投資先6次産業化事業体の割合	①1.0倍超 ② (1)7割以上 (2)7割以上 (3)7割以上 (4) ア)毎月1回以上 イ)8割以上、 5割以上 (5)7割以上	①- ② (1)64% (2)82% (3)73%(新設) (4) ア)69% イ)59%、 24% (5)100%	①- ② (1)61% (2)86% (3)71% (4) ア)96% イ)60%、 31% (5)93%	①N ② (1)B (2)A (3)A (4) ア)A イ)B (5)A
	個別案件のKPI	①収益性 個別事業体の投資倍率 ②政策性 (1)事業体の売上高増加 (2)事業体の雇用拡大 (3)原材料における国産使用比率 (4)出資実行による投資誘発効果	①投資期間8～12年の場合で、投資倍率1.5～1.8倍程度(○) ② (1)売上高が事業計画どおり、あるいは上回って増加(◎)、事業計画どおりではないが増加(○)、現状維持(△)、減少(×)の4段階評価 (2)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(×)の4段階評価 (3)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(×)の3段階評価 (4)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(×)	個別案件については非公表	個別案件については非公表	
(株)民間資金等活用事業推進機構	ファンド全体のKPI	①機構の資金供給 (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の合計金額) (2)支援案件のインフラ分野数(例:空港、上水道、下水道等) (3)機構の収益率(総収入額÷総支出額) 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) (1)呼び水効果([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) (2)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) ③利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の普及 (1)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を行った案件数) (2)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) (3)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)	① (1)平成28年度末までに1.5兆円 (平成27年9月末時点で8,571億円以上) (2)平成28年度末までに5分野 (平成27年9月末時点で2.8分野) (3)1.0倍超 ② (1)3.0倍以上 (2)平成28年度末までに10社 (平成27年9月末時点で5.7社以上) ③ (1)平成28年度末までに延べ500件 (平成27年9月末時点で285件) (2)平成28年度末までに延べ200名 (平成27年9月末時点で114名以上) (3)機構の事業期間(14.5年間)で100件 (平成27年9月末時点で13.8件以上)	① (1)131億円 (2)4分野 (3)－ ② (1)4.8倍 (2)5社 ③ (1)356件 (2)69名 (3)23件	① (1)485億円 (2)6分野 (3)－ ② (1)4.8倍 (2)5社 ③ (1)406件 (2)138名 (3)35件	① (1)B (2)A (3)N ② (1)A (2)B ③ (1)A (2)A (3)A
	個別案件のKPI	①機構の資金供給 (1)収益率 (2)政策目的への貢献度 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) 呼び水効果(機構及び金融機関等からの出融資額÷機構の出融資額)	① (1)1.0倍超 (2)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) ②2.0倍以上	個別案件については非公表	個別案件については非公表	

名称	KPI		目標	実績(27年3月末時点)	実績(27年9月末時点)	評価
官民イノベーションプログラム	ファンド全体のKPI	※①(1)以外は3点満点で評価 ①プログラムのパフォーマンス (1)プログラム全体の累積利益 (2)出資案件について、民間のリスクマネーが投入されているか ②国立大学における技術に関する研究成果の事業化 (1)大学との間で円滑な情報共有のための体制を構築した上で、積極的に活動しているか。大学において研究成果の事業化に向けた取組(ブレ・インキュベーション)の支援を受けているか (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 (3)大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。地域への知の還元、社会貢献等がなされているか 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 ④イノベーション・エコシステムの構築 (1)大学の周りにイノベーションを創出する環境が構築されているか (2)大学の職員や学生がイノベーション活動に参加しているか ⑤地域における経済活性化への貢献 事業の推進によって、地域全体における経済活性化が図られているか	① (1)全体で1.0倍超 (2)個別案件の平均点が2.0点以上 ② (1)個別案件の平均点が2.7点以上 (2)個別案件の平均点が2.4点以上 (3)個別案件の平均点が2.0点以上 ③個別案件の平均点が2.0点以上 ④ (1)個別案件の平均点が2.0点以上 (2)個別案件の平均点が2.4点以上 ⑤個別案件の平均点が2.0点以上	① (1)－ (2)－ ② (1)－ (2)－ (3)－ ③－ ④ (1)－ (2)－ ⑤－	① (1)－ (2)現時点では投入されていない ② (1)－ (2)－ (3)－ ③－ ④ (1)－ (2)－ ⑤－	① (1) N (2) B ② (1) N (2) N (3) N ③ N ④ (1) N (2) N ⑤ N
	個別案件のKPI	※3点満点で評価 ①事業計画の進捗 (1)事業計画が適切に進捗しているか(政策コストを最小化する観点から、出資金を毀損しないことが見込まれるか) (2)出資案件について、民間のリスクマネーが投入されているか (3)出資案件について、民間事業者への譲渡・上場等のEXITが見込まれるか ②国立大学における技術に関する研究成果の事業化 (1)大学との間で円滑な情報共有のための体制を構築した上で、積極的に活動しているか。大学において研究成果の事業化に向けた取組(ブレ・インキュベーション)の支援を受けているか (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 (3)大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。地域への知の還元、社会貢献等がなされているか 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 ④イノベーション・エコシステムの構築 (1)大学の周りにイノベーションを創出する環境が構築されているか (2)大学の職員や学生がイノベーション活動に参加しているか ⑤地域における経済活性化への貢献 事業の推進によって、地域全体における経済活性化が図られているか	① 「総支出額<総収入額」を達成するとともに、民間のリスクマネーの投入を受け(2点以上)、上場等のEXITを達成(3点) ②～⑤ 出資先の事業活動の進捗を投資後の経過年数に応じて適切に評価し、目標達成に貢献(2点以上)	個別案件については非公表	個別案件については非公表	
(株)海外需要開拓支援機構	ファンド全体のKPI	①収益性 機構全体の長期収益性 ②波及効果 個別投資案件(EXIT時)の評価合算値 ・企業・業種連携(連携した企業数) ・発信力(消費行動への影響) ・市場開拓の先駆け(市場シェア拡大等) ・共同基盤の提供(展開地域企業数等) ③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	①1.0倍超 ②達成指数の合計値 70%以上 ③10年後目途に50%超	①－ ②－ ③68%	①－ ②－ ③68%	①N ②N ③A
	個別案件のKPI	①収益性 個別案件の収益性 ②波及効果 ・企業・業種連携(連携した企業数) ・発信力(物産展の開催回数等) ・市場開拓の先駆け(日本商材の割合等) ・共同基盤の提供(出店日系企業数等) ③民業補完 民間企業からの協調出資等の有無	①5～7年で概ね1.5倍 ②個別投資案件ごとに、支援基準に沿って、一つ又は複数の波及効果の目標を設定 ③民間企業からの協調出資等の有無 民間企業からの協調出資等がなされていること(民業補完の観点からマイノリティー(50%以下)が目安だが、ペイシエント・リスクマネーの調達が難しい場合や共同基盤性が極めて高い等 の場合には機構の割合が50%超となることもある。)。	個別案件については非公表	個別案件については非公表	

名称	KPI		目標	実績(27年3月末時点)	実績(27年9月末時点)	評価
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	ファンド全体のKPI	①収益性 投入した国費に対する回収額の比 ②政策的観点 (1)喚起された民間投資 (2)国費対民間投資 (3)事業全体における地方物件の割合 (4)地方における事業化を促進するための取組(半期の行動を以下の項目毎に評価) (a)パートナー協定の締結 (b)地域相談窓口の開設 (c)本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等の実施 (d)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 (e)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 (f)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	①1.0倍超 ② (1)平成34年3月末時点で1,000億円 (平成27年3月末時点で300億円) (2)平成34年3月末時点で1:3.0 (3)平成34年3月末時点で地方物件の割合が2割以上 (4)半期の行動を以下の項目毎に評価 (a)各都道府県において少なくとも1つ以上の地域金融機関等と締結 (b)10以上のブロックにおいて開設 (c)10か所以上で実施 (d)5か所以上で実施 (e)50件以上実施 (f)2件以上実施	①－ ② (1)506億円 (2)1:6.1 (3)地方物件の実績無し (4) (a)全都道府県において締結 (b)10ブロック(13か所)において開設 (c)6か所で開催 (d)5か所で開催 (e)85件実施 (f)2件実施	①－ ② (1)529億円 (2)1:6.4 (3)地方物件の実績無し (4) (a)全都道府県において締結 (b)10ブロック(13か所)において開設 (c)12か所で開催 (d)8か所で開催 (e)67件実施 (f)3件実施	①N ② (1)A (2)A (3)B (4) (a)A (b)A (c)A (d)A (e)A (f)A
	個別案件のKPI	①収益性 投入した国費に対する回収額の比 ②政策的観点 民業補完・リスクマネーの呼び水効果(国費対民間投資)	①1.0倍超を前提 ②1:3.0	個別案件については非公表	個別案件については非公表	
競争力強化ファンド (株)日本政策投資銀行	ファンド全体のKPI	①技術等有効活用の促進 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 ②企業間連携の促進 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 ③戦略的取組の促進 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 ④呼び水効果 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、民間事業者に資金が、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 ⑤収益性 ファンド全体の累積利益 ⑥地域への貢献 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	①と②の平均で75%以上 ③100% ④100% ⑤プラス(positive IRRの確保) ⑥50%以上	①と②の平均88% ③100% ④100% ⑤プラス ⑥70%	①と②の平均88% ③100% ④100% ⑤プラス ⑥67%	①②A ③A ④A ⑤A ⑥A
	個別案件のKPI	(0～2点の3段階加点評価) ①技術等有効活用の促進 新たな事業展開に向け、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有効活用されているか ②企業間連携の促進 新たな事業展開に向け、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か ③戦略的取組の促進 企業の成長戦略に位置付けられた戦略的取組として適切に進捗しているか ④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、民間事業者に資金がプロジェクトに投入されているか ⑤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	①と②合計で3点 ③2点 ④2点 ⑤2点	個別案件については非公表	個別案件については非公表	

名称	KPI		目標	実績(27年3月末時点)	実績(27年9月末時点)	評価
特定投資業務 (株)日本政策投資銀行	ファンド全体のKPI	①我が国企業の競争力強化の推進 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 ②地域経済の自立的発展 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 ③金融機関その他の者による資金供給促進 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 ④収益性 ファンド全体の累積利益	①50%以上 ②50%以上 ③75%以上 ④プラス(positive IRRの確保)	—	①87.5% ②75% ③75% ④プラス(positive IRR)	①A ②A ③A ④A
	個別案件のKPI	(0～2点の3段階加点評価) 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 ②地域経済の自立的発展 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 ③金融機関その他の者による資金供給促進 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	①1点 ②1点 ③2点	—	個別案件については非公表	
(株)海外交通・都市開発事業支援機構	ファンド全体のKPI	①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) 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 ③海外市場への参入促進 (1)支援案件に参加する日本企業数(出資企業+受注企業) (2)新規海外・地域進出企業数(出資企業+受注企業) (3)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)	①1.0倍超 ②2.0倍超 ③ (1)10社/年以上(平均2社/件以上) (2)1社/年以上 (3)平均2.0点以上	①— ②— ③ (1)— (2)— (3)—	①— ②— ③ (1)— (2)— (3)—	①N ②N ③ (1)N (2)N (3)N
	個別案件のKPI	①収益性 個別案件の長期収益性(プロジェクトへの支出に対する収入の比率) 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 ③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)	①1.0倍超 ②2.0倍超 ③2.0点以上	個別案件については非公表	個別案件については非公表	

名称	KPI		目標	実績(27年3月末時点)	実績(27年9月末時点)	評価
国立研究開発法人科学技術振興機構	ファンド全体のKPI	①収益性 機構全体の長期収益性(投資倍率の加重平均) ②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) ③出資先企業の成長支援 機構が出資先企業に対して行う人的・技術的支援を通じた当該企業及び経営人材の成長性 (売上げ規模、従業員数、資本金規模の3つの観点から判断) ④地方への貢献 地方での事業説明会の開催数	①1.0倍超 ②平均で2.0倍超 ③平均で1点以上 (0~2点の3段階評価) ④6回/年以上	①— ②7.5倍 ③— ④6回/年	①— ②11.0倍 ③— ④6回/年	①N ②A ③N ④A
	個別案件のKPI	①収益性 EXIT時の収益性(投資倍率) ②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)	①10年程度で概ね10.0倍超 ②5.0倍超	個別案件については非公表	個別案件については非公表	/
(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構	ファンド全体のKPI	①長期の投資収益率 総投資額に対する総収益(総収益:配当金及びEXITによる売却益の合計額) ≪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 ②海外需要の拡大 通信・放送・郵便分野における新規の国・地域への支援対象事業者の進出数	①1.0倍超 ②1社以上/年	—	—	—
	個別案件のKPI	①長期の投資収益率 総投資額に対する総収益(総収益:配当金及びEXITによる売却益の合計額) ≪参考:KPIを測る時期≫ EXITした事業年度末 ②民業補完 民間出資に対する呼び水効果((機構からの出資額+民間からの出資額)/機構からの出資額) ≪参考:KPIを測る時期≫ 出資を決定した事業年度末	①1.0倍超 ②2.0倍超	—	—	—

名称	KPI		目標	実績(27年3月末時点)	実績(27年9月末時点)	評価
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)	ファンド全体のKPI	①収益性 機構全体の長期収益性 ②CO2削減効果 (1)出資額当たりの年間CO2削減量 (2)出資案件の年間CO2削減量(見込)に対する達成度 ③地域活性化効果 (1)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) (2)出資案件の地域ブロックカバー (3)地域型サブファンドの組成件数 ④民間資金の呼び水効果 出資額に対する民間資金の比率	①1.0倍超 ② (1)2,000t-CO2/年/億円以上 (2)年間CO2削減量(見込)の80%以上 ③ (1)平均60点以上 (2)未出資地域ブロックの出資案件を年間1件以上 (3)年間1件以上 ④3.0倍以上	①- ② (1)2,909t-CO2/年/億円 (2)124% ③ (1)63点 (2)1件 (3)1件 ④10.0倍	①- ② (1)3,494t-CO2/年/億円 (2)99.8% ③ (1)64点 (2)0件 (3)0件 ④9.5倍	①N ② (1)A (2)A ③ (1)A (2)B (3)B ④A
	個別案件のKPI	①収益性 個別案件の収益性 ②CO2削減効果 各出資案件の年間CO2削減量(見込)に対する達成度 ③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) ④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	①1.0倍超 ② 年間CO2削減量(見込)の80%以上 ③ 60点以上 ④3倍以上	個別案件については非公表	個別案件については非公表	

(注)各官民ファンドに設定された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。

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每期一定水準以上の目標を達成すると定めているKPI：今期の実績が目標水準以上	
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	B
②：今期の実績が目標水準未満	
現時点では、データが入手できない等により評価困難	N

(株)産業革新機構の政策目標(KPI)

①機構全体のKPI

収益性

- ・機構全体の長期収益性(マルチプル倍数の加重平均)

目標 → 1.0倍超

インパクト

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

目標 → 66% 以上

エコシステム

- ・他の公的研究機関やベンチャー支援団体等との連携数

目標 → 【機構全体】平成30年度末までに10件以上

【うち健康医療分野】平成30年度末までに5件以上

ベンチャー支援

- ・機構全体に占めるベンチャー等投資比率

目標 → 件数ベースで66%以上

民業補完

- ・民間からの協調出資がなされた件数の比率

目標 → 【機構全体】95%以上

【健康医療分野】100%

②個別案件毎のKPI

収益性

- ・Exit時の収益性(マルチプル倍数)

目標 → 5～7年で概ね2倍以上

インパクト

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

目標 → 1 (Yes)

民業補完

- ・民間からの協調出資がなされていること

目標 → 1 (Yes)

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

(株)産業革新機構の政策目標(KPI)の詳細

機構全体のKPI

収益性

- ・機構全体の長期収益性(マルチプル倍数の加重平均)
※ただし、解散前は、処分決定を行った案件につき、処分した株式についてExit額を出資額で割った数値を用いる。

目標値	現状達成値 (平成27年9月末)
1.0 倍超	1.7倍

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
※機構保有株式の全てがExitに至った件数のみを用いる。

目標値	現状達成値 (平成27年9月末)
66%以上	80% (4/5件)

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
※【】は健康医療関連の研究機関・教育機関との連携数

目標値	現状達成値 (平成27年9月末)
平成30年度末までに10件以上 【平成30年度末までに5件以上】	8件 【4件】

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
※総支援決定件数に占めるベンチャー企業等への投資件数の比率

目標値	現状達成値 (平成27年9月末)
66%以上	75.8 % (69/91件)

民業補完

- ・民間からの協調出資がなされた件数の比率
※総支援決定件数に占める民間からの協調出資がなされた件数の比率、【】は健康医療分野における目標値及び現状達成値

目標値	現状達成値 (平成27年9月末)
95%以上 【100%】	98.9% (90/91件) 【100% (15/15件)】

ファンド全体のKPI

(株) 産業革新機構

KPI	進捗状況(平成27年9月末時点)	成果目標	KPI区分
収益性 1 機構全体の長期収益性 (マルチプル倍数の加重平均)	目標ライン 1.0倍 27年9月末 1.7倍 27年3月末 1.7倍	1.0倍超	A
インパクト 2 総案件数に占める客観化された投資インパクト(グローバルリーダー企業創出、ゲームルールの変革等)が達成されている件数の比率	目標ライン 66% 27年9月末 80% (4/5) 27年3月末 100% (1/1)	66%以上	A
エコシステム 3 他の公的研究機関やベンチャー支援団体等との連携数	27年9月末 目標:8件 8件 27年9月末 4件 4件 27年3月末 8件 5件	平成30年度末時点目標: -機構全体:10件以上 -健康医療分野:5件以上	A
ベンチャー支援 4 機構全体に占めるベンチャー等投資比率	目標ライン 66% 27年9月末 75.8% (69/91) 27年3月末 75.3% (64/85)	件数ベースで66%以上	A
民業補完 5 民間からの協調出資がなされた件数の比率	目標ライン 95% 27年9月末 98.9% (90/91) 27年9月末 100% (15/15) 27年3月末 98.8% (84/85) 27年3月末 100% (14/14)	機構全体:95%以上 健康医療分野:100%	A

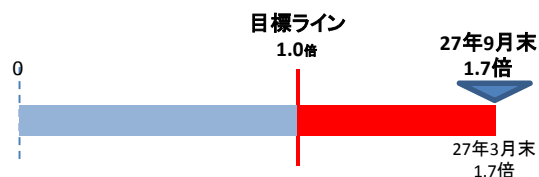
個別案件毎のKPIは、①収益性の評価指標、②政策的な観点からの評価指標の項目を設定しており、総括的な達成状況は以下の通りとなっている。

- ① 収益性の評価指標については、個別案件のマルチプル倍数の加重平均により、機構全体の長期収益性を評価している(目標1.0倍超)。平成27年9月末現在、加重平均は1.7倍となっており、目標を上回っている。
- ② 政策的な観点から、インパクトに関する指標(案件総数に占める投資インパクトが達成された件数の比率(目標66%))及び民業補完に関する指標(民間からの協調出資がなされた件数の比率(目標95%以上))を設定し、統括的に機構全体の進捗状況を把握。平成27年9月末現在、インパクト指標は80%(5件中4件)、民業補完指標は98.9%(91件中90件)となっており、目標を達成している。

<収益性の評価指標>

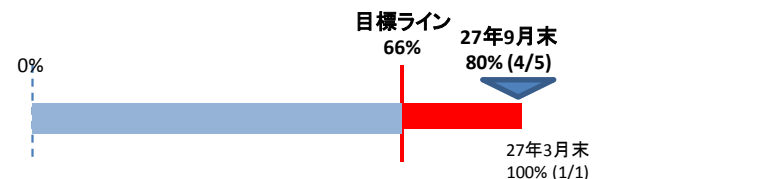
収益性

機構全体の長期収益性
(マルチプル倍数の加重平均)

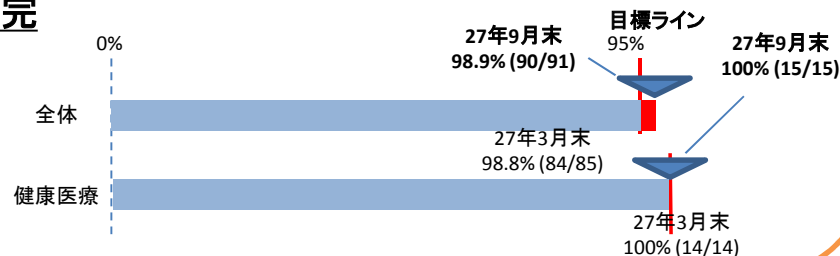


<政策的な評価指標>

インパクト



民業補完



(独) 中小機構ファンド出資事業におけるKPIの考え方

【政策目的】 中小企業に対するリスクマネー供給の円滑化

LPたる中小機構としてのKPI

中期計画に明記されるKPI

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

地域への貢献及びファンドマネージャー育成に関するKPI

※起業支援ファンド及び中小企業成長支援ファンドに適用

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

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

※起業支援ファンド及び中小企業成長支援ファンドに適用

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

事業の適正性、透明性及び効率性確保のための機構の内部規定

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

GPたる個別出資先ファンドに対するガバナンス

出資先ファンドの業績評価のためのKPI

※起業支援ファンド及び中小企業成長支援ファンドに適用

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

出資先ファンドにおける適切な運営、民業補完のためのKPI

～達成を担保するために、審査基準に反映～

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

ただし、健康・医療事業分野の呼び水効果(機構当初出資約束額に対するファンド総額)
目標値: 2.5倍以上

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

【中小機構ファンド】設定したKPIに基づく平成27年9月末日時点における評価

項 目	目 標	現状達成状況 (2015年9月末日時点)
中期計画に明記されるKPI (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 <u>50ファンド以上</u> (年平均10ファンド以上)	<u>21ファンド</u>
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	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 <u>6ファンド以上</u> (年平均1.2ファンド以上)	<u>4ファンド</u>
	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 <u>25ファンド以上</u> (年平均5ファンド以上)	<u>14ファンド</u>
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～	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 <u>15%以上</u>	<u>18%</u>
	出資2年経過後の出資先中小企業の売上成長率 <u>中小企業実態基本調査の売上伸び率以上</u>	<u>27年度の評価は、出資2年経過後の売上伸び率が集計される31年度で評価可能となる。</u> (参考値) 23年度調査と26年度調査(速報)の比較による売り上げ伸び率7.7%に対し、平成23年度の出資先売上平均伸び率32.8%
	出資2年経過後の出資先中小企業の雇用成長率 <u>中小企業実態基本調査の従業員伸び率以上</u>	<u>27年度の評価は、出資2年経過後の従業員伸び率が集計される31年度で評価可能となる。</u> (参考値) 23年度調査と26年度調査(速報)の比較による従業員伸び率▲0.1%に対し、平成23年度の出資先従業員数平均伸び率62.2%

【中小機構ファンド】設定したKPIに基づく平成27年9月末日時点における評価

項 目	目 標	現状達成状況 (2015年9月末日時点)
事業の適正性、透明性及び効率性確保のための機構の内部規定	投資事業有責法に基づく決算監査において、「投資事業有限責任組合における会計処理及び監査上の取扱い」を適用して時価評価及び公認会計士監査を行う出資先ファンド数の割合 <u>100%</u>	<u>100%</u>
	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 <u>100%</u>	<u>100%</u>
	ファンド事業全体での収益性 <u>1.0倍超</u>	<u>0.99倍</u> (平成26年度実績)

ファンド全体のKPI

(独) 中小企業基盤整備機構

KPI	進捗状況(平成27年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1 第3期中期計画期間(平成26年度～30年度)におけるファンド組成数	26年4月 27年3月末 31年3月末 今回の目標 15ファンド 目標 50ファンド(5年間) 27年3月末の実績 11ファンド 26年9月末の実績 4ファンド (参考) 26年3月末(過去5年間) 39ファンド	50ファンド以上 (平均10ファンド以上/年)	A
2 第3期中期計画期間における地域密着ファンド組成数	26年4月 27年3月末 31年3月末 今回の目標 1.8ファンド 目標 6ファンド(5年間) 27年3月末 1ファンド 26年9月末 0ファンド (参考) 26年3月末(過去5年間) 6ファンド	6ファンド以上 (平均1.2ファンド以上/年)	A
3 第3期中期計画期間における新規のファンド運営者への出資ファンド数	26年4月 27年3月末 31年3月末 今回の目標 7.5ファンド 目標 25ファンド(5年間) 27年3月末 7ファンド 26年9月末 3ファンド (参考) 26年3月末(過去5年間) 23ファンド	25ファンド以上 (平均5ファンド以上/年)	A
4 国内新興市場IPO数に占める中小機構出資ファンド投資先の割合	目標 15% 27年9月末 18% 27年3月末 18% 26年9月末 14% (参考) 26年3月末(過去10年間) 15%	15%以上	A
5 出資2年経過後の出資先中小企業の売上成長率	27年度の評価は、出資2年経過後の売上伸び率が集計される31年度で評価可能となる。 (参考値) 23年度調査と26年度調査(速報)の比較による売り上げ伸び率7.7%に対し、平成23年度の出資先売上平均伸び率32.8%	中小企業実態基本調査の 売上伸び率以上	N
6 出資2年経過後の出資先中小企業の雇用成長率	27年度の評価は、出資2年経過後の従業員伸び率が集計される31年度で評価可能となる。 (参考値) 23年度調査と26年度調査(速報)の比較による従業員伸び率▲0.1%に対し、平成23年度の出資先従業員数平均伸び率62.2%	中小企業実態基本調査の 従業員伸び率以上	N

ファンド全体のKPI

(独) 中小企業基盤整備機構

KPI	進捗状況(平成27年9月末時点)	成果目標	KPI区分
7 投資事業有責法に基づく決算監査において、「投資事業有限責任組合における会計処理及び監査上の取扱い」を適用して時価評価及び公認会計士監査を行う出資先ファンド数の割合	目標 100% 27年9月末 100% 27年3月末 100% 26年9月末 100%	100%(全件)	A
8 出資先ファンドの投資委員会へのオブザーバ出席又はその内容の報告受領の割合	目標 100% 27年9月末 100% 27年3月末 100% 26年9月末 100%	100%(全件)	A
9 ファンド事業全体での収益性	目標 1.0倍超 27年3月末 0.99倍 26年3月末 1.1倍 25年3月末 1.1倍	1.0倍超	B

個別出資先ファンドの総括的な進捗・達成状況(H27年9月末現在)は以下のとおりである。

業務評価のための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)

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

参考値として、平成23年度調査と26年度調査(速報)の比較による売上平均伸び率、従業員平均伸び率に対し、平成23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ともに目標値を大幅に上回っている。

(出資先中小企業の各成長率は、出資2年経過後に集計・評価)

適切な運営、民業補完のためのKPI

•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。

個別案件のKPI	目標値	総括的な進捗・達成状況
EXIT時点における収益率(IRR)	個別ファンド毎に投資戦略に応じて設定	投資組み入れ中
出資2年経過後の出資先中小企業の売上成長率	中小企業実態基本調査の産業別売上伸び率 (参考値7.7%)以上	(参考値)平成23年度の出資先 売上平均伸び率32.8%
出資2年経過後の出資先中小企業の雇用成長率	中小企業実態基本調査の産業別従業員伸び率 (参考値▲0.1%)以上	(参考値)平成23年度の出資先 従業員数平均伸び率62.2%
投資総額に占める中小企業向け比率	中小機構出資比率の1.4倍かつ35%以上	平均2.7倍かつ83.2%
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)	2.0倍以上 (健康・医療ファンドは2.5倍以上)	平均3.2倍 (平均2.8倍)

(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)のファンド全体の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(個人保証付債権等の買取)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200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
KPI実現のための行動目標 機構が相談を受け再生支援に関する具体的な検討を行った案件の全てについて、再生支援決定に基づく支援、経営改善や機構以外の手続きを含む事業再生の進め方等に係る助言による支援を行うことにより、地域における中小企業等の事業再生や新事業・事業転換等を図り、地域経済の活性化に貢献する。		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) KPI実現のための行動目標 事業者に対する機構による直接支援及び事業再生・地域活性化ファンドを通じた支援における中小企業及び病院・学校等の中小規模の事業者の割合を9割以上とする。
KPI実現のための行動目標 ①平成27年度上期中に、事業再生・地域活性化ファンドを同26年度実績(4件)を上回る件数を組成。同27年度下期以降は、引き続き地域のニーズに沿ったファンド組成を目標とするが、機構の存続期間も考慮しつつ、新たなファンドの組成のみならず、マザーファンドの活用等により、各都道府県において支援実績を積み上げ、地域経済の活性化に貢献する。 ②地域への事業再生や地域活性化に係る知見・ノウハウの移転を進めるため、地域金融機関等への特定専門家派遣及び地域金融機関等からの人材の受入れを平成35年3月末までに累計で200件以上行うことにより、その地域における支援機能の持続的な整備・拡充を図る。		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) KPI実現のための行動目標 機構の財産をもって、全ての機構の債務完済ができるとともに、機構に対する出資者が出資金を回収できる収益(倍数1.0倍超)を確保する。

(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)のファンド全体のKPI(詳細)

1. 直接の再生支援等を通じた地域への貢献 ※(2)～(5)については、再生支援決定した案件について評価	2点	1点	0点	測定期間	目標	現状達成率 (2015/9月)
(1)具体的な検討を行った案件に対する関与度合い 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を確実に行ったか	①再生支援決定を実施	②事業再生に関する助言等実施	左記に該当しない	平成26年4月以降測定時点まで	50%以上	60%
(2)先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等 ①民間資金(スポンサー、取引金融機関等の出融資)を活用したか、②知見・ノウハウの移転(ハンズオン支援等)を行ったか、③その他先導的なモデルを創造・活用できたか	左記のうち2つ以上に該当	左記のうち1つに該当	左記に該当しない	平成25年3月以降測定時点まで	75%以上	77%
(3)ハンズオン支援等による収益改善 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	改善できた	一定程度改善できた又は今後改善が見込まれる	現時点で改善は期待できない	同上	90%以上	93%
(4)地域経済への貢献 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	貢献できた	一定程度貢献できた又は今後貢献が見込まれる	現時点で地域への貢献は期待できない	同上	90%以上	92%
(5)金融機関等との連携 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)	連携できた	一定程度連携できた又は今後連携が見込まれる	現時点で連携は期待できない	同上	90%以上	89%
(6)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 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	貢献できた	貢献が見込まれる	現時点で貢献は期待できない	平成26年10月以降測定時点まで	90%以上	86%
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	2点	1点	0点	測定期間	目標	現状達成率 (2015/9月)
(1)各都道府県での支援実績の積上げ ①再生支援決定、②特定専門家派遣、③ファンド組成(マザーファンド活用を含む)、④研修・説明会実施(1件0.2点)のいずれかの支援実績を、各都道府県において広範に積み上げられたか	左記のうち2つ以上に該当	左記のうち1つに該当	左記に該当しない	平成25年3月以降平成35年3月末まで	75%以上 (測定時点目標:20%)	78%
(2)地域への知見・ノウハウの移転 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を平成35年3月末までに累計で200件以上行う	$\frac{\text{特定専門家派遣・人材受入の累計}}{200\text{件}} \times 100\%$			同上	100% (測定時点目標:25%)	57%
(3)地域経済への貢献 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	貢献できた	一定程度貢献できた又は今後貢献が見込まれる	現時点で地域への貢献は期待できない	平成25年3月以降測定時点まで	75%以上	76%
(4)金融機関等との連携 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)	連携できた	一定程度連携できた又は今後連携が見込まれる	現時点で連携は期待できない	同上	90%以上	95%
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) 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	$\frac{\text{民間からの出資総額}}{\text{機構がLP出資したファンドのファンド出資総額}} \times 100\%$			平成26年10月以降測定時点まで	60%以上	57%
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)	$\frac{\text{中小規模の事業者数(病院・学校等を含む)}}{\text{支援決定件数}} \times 100\%$			平成25年3月以降平成35年3月末まで	90%以上	83%
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)	機構に対する出資者が出資金を回収できる以上の収益(1.0倍超)を確保			平成25年3月以降解散時まで	1.0倍超	1.4倍 (平成27年3月期決算 利益剰余金増加倍率)

(株)地域経済活性化支援機構(REVIC)の個別案件に関するKPI

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

※1 自己資本当期純利益率、有形固定資産回転率、従業員1人当たり付加価値額、これらに相当する生産性の向上を示す他の指標のいずれか

※2 有利子負債のキャッシュフローに対する比率及び経常収入と経常支出の割合

※3 売上高、営業利益、EBITDA、資金繰り等の収支に関わる計数

※4 例えば、病院の場合は病床稼働率 等

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89%の進捗・達成状況となる。

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

これまでに再生支援決定・公表した案件をもとに具体例を示すと右記のとおり

機構が平成27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8,400名となっている。

	事業者	地域経済への貢献度を示す指標
1	A酒造	一定のブランド力と集客施設を有する対象事業者の事業再生を通じて、当該事業者の約50名の雇用確保とともに、地域観光の核である商品ブランドを守ることにより、年間5万人の観光集客力を維持し、地域経済の再建・活性化に貢献。
2	B製鉄所	日本有数の高度技術製品を製造する対象事業者の事業再生を通じて、高度な製鋼技術を維持するのみならず、当該事業者の約1,100名強の雇用確保とともに、関連取引の維持を通じて、約300社、総従業員数約1万人の直接取引先事業者の連鎖倒産等の混乱を回避し、地域経済の再建・活性化に貢献。
3	C印刷	印刷媒体のソフト製作から製本加工までの一貫請負体制を有する対象事業者の事業再生を通じて、当該事業者に係る約150名の雇用確保とともに、仕入・外注先約150社の地元企業との仕入等取引の維持を図ることで、地域経済の再建・活性化に貢献。
4	D電子	多品種少量受注に係る高度な技術・ノウハウを有する対象事業者の事業再生を通じて、当該事業者に係る約250名の雇用確保とともに、業界の発展に不可欠な、高度な基板実装技術と品質管理技術を存続させることで、地域経済の再建・活性化に貢献。
5	E病院	地域で不足する診療科を有する対象事業者の事業再生を通じて、当該事業者の約250名弱の雇用確保とともに、入院から地域ケアにつながる地域連携モデルを構築することにより、地域に不可欠な医療・介護サービスを維持・発展させることで、地域経済の再建・活性化に貢献。
6	F製鉄所	世界有数の短納期対応ビジネスモデル及び国内有数の造船関係製品の製造技術を有する対象事業者の事業再生を通じて、高度な製鋼技術を維持するのみならず、当該対象事業者の約300名の雇用確保とともに、約200社の地場下請業者の取引の維持を図ることで、地域経済の再建・活性化に貢献。
7	G印刷	印刷技術に関する豊富なノウハウをベースとした優れた企画・制作力を有する対象事業者の事業再生を通じて、グループ合計で約100名の雇用確保とともに、当該地域の300社を超える中小企業との取引ネットワークを維持することで、地域経済の再建・活性化に貢献。
8	H小売	商業・観光の中心地に立地している対象事業者の事業再生を通じて、当該事業者の約70名の雇用確保とともに、スポンサー企業や地元自治体からの協力を得つつ、同地域への大きな集客能力を引き続き維持することで、地域経済の再建・活性化に貢献。
9	I飲食店	郊外型ロードサイドに96か所の外食チェーン店を展開する対象事業者の事業再生を通じて、当該事業者の正社員約200名その他多くのパート・アルバイトの雇用確保とともに、年間延べ客数約800万人に対する安定的な飲食サービスを提供することで、地域経済の再建・活性化に貢献。
10	J小売	九州・中国地区の魚卸売市場、仲卸業者との強固な取引関係を持ち、同地区最大の事業規模を持つ対象事業者の事業再生を通じて、グループ合計で約500名の雇用確保とともに、地域住民への安定的な食材提供を維持することで、地域経済の再建・活性化に貢献。
11	K病院	関西地区で包括的な医療・介護サービスを提供する対象事業者の事業再生を通じて、当該事業者の約500名の雇用確保とともに、病床や福祉施設が不足している当地域において、医療から介護まで切れ目のないサービスを提供することで、地域経済の再建・活性化に貢献。
12	L販売	大手建材メーカーの一次代理店としての強みを生かした顧客ニーズへの柔軟な対応力を有する対象事業者の事業再生を通じて、トップクラスの施工技術を維持するのみならず、当該事業者の約100名の雇用確保とともに、当地域において約30社の下請業者との取引関係を維持することで、地域経済の再建・活性化に貢献。
13	M交通	代替する公共交通機関がない地域において、高齢者や通学利用者等の交通弱者を中心に地域経済を支える重要な交通インフラとして、約180名の雇用確保とともに、年間輸送人員300万人の営業基盤を有し、交通の面において地域経済の再建・活性化に貢献。
14	N交通	地域の観光産業の核となっている交通事業者。地域における交通弱者のための重要な交通手段となっているほか、グループ会社含め300名の雇用確保により、地域経済の再建・活性化に貢献。
15	O小売	当該事業者の約700名の雇用確保とともに、スポンサー企業の協力を得つつ、仕入先の地元卸売業者との取引を引き続き維持することで、地域経済の再建・活性化に貢献。
16	P販売	産業用繊維資材の卸売を通じて、基幹産業の自動車産業に貢献。当該事業者の50名の雇用確保とともに、約600件の仕入販売先との取引関係を維持することで、地域経済の再建・活性化に貢献。

(注)個別案件に関する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。

【参考】 実績値として公表する指標

1. 事業再生支援等に関わる業務

- ① 機構による直接の再生支援
 - イ 事業者の再生支援に係る相談受付、具体的検討を行った案件、DD実施、支援・債権買取等・出資の決定、処分の決定等の件数（これらの中小企業等の規模別・業種別の件数）
 - ロ 機構が債権買取・出資・融資等を行った件数とその金額
 - ハ 民間資金（スポンサー、取引金融機関等による出融資・債権買取等）を活用した案件数とその資金額、そのうち機構出資を伴わない案件に係る件数とその資金額（これらにおける官民資金の比率）
 - ニ 経営幹部等の専門家派遣（ハンズオン支援）の件数
 - ホ 事業者の再生支援を通じて確保した雇用者数
- ② 事業再生ファンドを通じた支援
 - イ 事業再生ファンドの設立件数及び組成総額、同ファンドに対するGP出資額、同ファンドの設立・運営のために活用した民間資金（民間GP・LP出資）の拠出者数とその金額（これらにおける官民資金の比率）
 - ロ 事業再生ファンドにおける相談受付の件数、投融資・債権買取の件数・金額、処分の件数・金額（これらの中小企業等の規模別・業種別の件数）
 - ハ 事業再生ファンドに対する助言・ノウハウ移転、業務支援等のために行った特定専門家派遣の件数
 - ニ 事業再生ファンドを通じて確保した雇用者数
- ③ 特定専門家派遣
事業再生に係る金融機関に対する助言・ノウハウ移転、業務支援等のために行った特定専門家派遣の件数（事業再生ファンドに対するものを除く）
- ④ 特定支援
特定支援の決定件数、債権買取を行った事業者の業種、金額等

2. 地域経済活性化事業活動支援に関わる業務

- ① 地域活性化ファンドの設立件数及び組成総額、同ファンドに対するGP出資額、同ファンドの設立・運営のために活用した民間資金（民間GP・LP出資）の拠出者数とその金額（これらにおける官民資金の比率）
- ② 地域活性化ファンドにおける相談受付、投融資・処分の件数・金額
- ③ 地域活性化ファンドに対する助言・ノウハウ移転、業務支援等のために行った特定専門家派遣の件数
- ④ 地域活性化ファンドを通じて創出・確保した雇用者数

3. その他の業務

- ① 金融機関からの人材の受入れ件数、研修会等の開催件数
- ② 相談を通じて事業者・金融機関等に対して行った経営改善等に関する助言等の実施件数

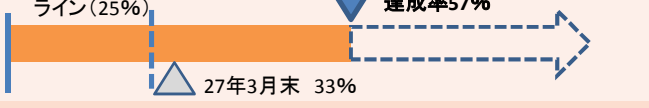
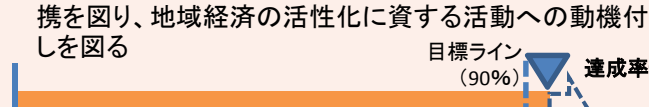
ファンド全体のKPI

(株)地域経済活性化支援機構

KPI	進捗状況(平成27年9月末時点)	成果目標	KPI 区分
1 直接の再生支援等を通じた地域への貢献			
(1)具体的な検討を行った案件に対する関与度合い 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を確実に行ったか ※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	達成率60%(平成27年9月末) ◆ 具体的な検討を行った案件35件(累計)について、再生支援決定9件を実施 目標ライン (50%) 達成率60% 27年3月末 59%	・達成率目標＝50%以上	A
(2)先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等 ①民間資金(スポンサー、取引金融機関等の出融資)を活用したか、②知見・ノウハウの移転(ハンズオン支援等)を行ったか、③その他先導的なモデルを創造・活用できたか	達成率77%(平成27年9月末) ◆ 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 目標ライン (75%) 達成率77% 27年3月末 80%	・達成率目標＝75%以上	A
(3)ハンズオン支援等による収益改善 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	達成率93%(平成27年9月末) ◆ 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 目標ライン (90%) 達成率93% 27年3月末 98%	・達成率目標＝90%以上	A
(4)地域経済への貢献 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	達成率92%(平成27年9月末) ◆ 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 目標ライン (90%) 達成率92% 27年3月末 91%	・達成率目標＝90%以上	A
(5)金融機関等との連携 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)	達成率89%(平成27年9月末) ◆ 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 目標ライン (90%) 達成率89% 27年3月末 89%	・達成率目標＝90%以上	B

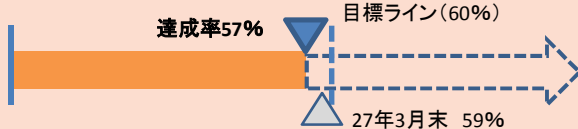
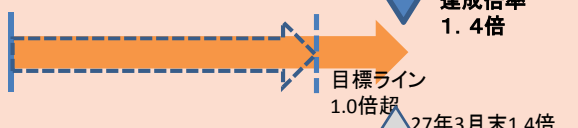
ファンド全体のKPI

(株)地域経済活性化支援機構

KPI	進捗状況(平成27年9月末時点)	成果目標	KPI 区分
(6)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 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	達成率86%(平成27年9月末) ◆ 特定支援案件11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8件、再チャレンジに向けた活動継続中の先2件 	・達成率目標＝90%以上	B
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			
(1)各都道府県での支援実績の積上げ ①再生支援決定、②特定専門家派遣、③ファンド組成(マザーファンド活用を含む)、④研修・説明会実施(1件0.2点)のいずれかの支援実績を、各都道府県において広範に積み上げられたか	達成率78%(平成27年9月末) ◆ 1点:14都道府県 ◆ 2点:30 " 今の目標ライン(20%) 	・達成率目標＝平成34年度末までに75%以上 ※測定時点目標:20%	A
(2)地域への知見・ノウハウの移転 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を平成35年3月末までに累計で200件以上行う	達成率57%(平成27年9月末) ◆ 特定専門家派遣(63件)+人材受入(51件)=114件 今回の目標ライン(25%) 	・達成率目標＝平成34年度末までに100% ※測定時点目標:25%	A
(3)地域経済への貢献 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	達成率76%(平成27年9月末) ◆ 事業再生・地域活性化ファンドの組成及びファンドを通じた投資の実行により、地域経済への貢献を図る 目標ライン(75%) 	・達成率目標＝75%以上	A
(4)金融機関等との連携 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)	達成率95%(平成27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 目標ライン(90%) 	・達成率目標＝90%以上	A

ファンド全体のKPI

(株)地域経済活性化支援機構

KPI	進捗状況(平成27年9月末時点)	成果目標	KPI 区分
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） 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	達成率57%（平成27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 	・達成率目標＝60%以上	B
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）	達成率83%（平成27年9月末） ◆ 支援決定案件37件、うち中小規模事業者（病院・学校等を含む）31件 	・達成率目標＝90%以上	B
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	達成倍率1.4倍（平成27年3月期決算 利益剰余金増加倍率） 	・達成率目標＝倍数1.0倍超	A

個別案件のKPIは、案件ごとに評価しており、守秘義務との関係から、可能な範囲(雇用者確保数等)で公表している。非公表としている項目を含めたファンド全体の総括的な進捗・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89%の進捗・達成状況となる。

また、機構が平成27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8,400人(支援件数:37件)であり、「地域経済への貢献」に努めている。

<個別案件の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
 - ・財務健全化に掲げられた指標
 - ・キャッシュフロー等収支に係る指標
 - ・案件の特性に応じた指標
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

<総括的な進捗・達成状況>

1. 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89%の進捗・達成状況となる。

(参考)

平成25年度に支援決定した案件:95%(注)

平成26年度に支援決定した案件:89%

平成27年度に支援決定した案件:83%

(注)25年3月の支援決定案件を含む

2. 雇用確保数:約8,400人(支援件数:37件)

(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。

収益性

政策性

機構全体のKPI（公表）注1

機構の株主に対する投資倍率	《目標》 投資倍率1.0倍超	《評価》 — 〔EXITが終了した投資案件があれば順次進捗状況を記載。〕
①投資先6次産業化事業体の成果	《目標》 事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体の割合が7割以上	《評価》 61%
②新事業の創出	《目標》 投資先6次産業化事業体において、新規の事業体が7割以上	《評価》 86%
③地方創生のための雇用創出	《目標》 事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行っている投資先6次産業化事業体の割合が7割以上	《評価》 71%
④地域における人材育成	《目標》 各サブファンド又は当該サブファンドの投資先6次産業化事業体に対し、機構職員が経営支援委員会への参加や直接訪問、電話会議等を通じ、毎月1回以上、助言を実施	《評価》 96%
	《目標》 (1)設立後半年以上経過したサブファンドのうち出資案件1件以上のサブファンドが8割以上 (2)設立後1年以上経過したサブファンドのうち出資案件2件以上のサブファンドが5割以上	《評価》 (1)60% (2)31%
⑤出資実行による投資誘発効果（民業補完）	《目標》 サブファンドからの出資額の2倍を上回る事業投資が行われている投資先6次産業化事業体が7割以上	《評価》 93%

個別事業体のKPI 注2

個別事業体の投資倍率	投資期間8～12年の場合で、投資倍率1.5～1.8倍程度→○ 上記目標を下回る→×
①事業体の売上高増加	売上高が事業計画どおり、あるいは上回って増加→○ 事業計画どおりではないが、増加→○ 現状維持→△ 減少→×
②事業体の雇用拡大	雇用が事業計画どおり、あるいは上回って増加→○ 事業計画どおりではないが、増加→○ 現状維持→△ 減少→×
③原材料における国産使用比率	原材料となる農林水産物に占める国産使用比率が9割超→○ 国産使用比率が7割～9割→△ 国産使用比率が7割未満→×
④出資実行による投資誘発効果	サブファンドからの出資額を上回る事業投資が行われた→○ 事業投資はサブファンドからの出資額を下回る→×

注1: 機構全体のKPIのうち①、②、③及び⑤については、26年4月～27年3月末までに決算を行った28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

(株) 農林漁業成長産業化支援機構

KPI	進捗状況(平成27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	EXITが終了した投資案件が出た時点で順次進捗状況を記載。 成果目標 1.0倍超	投資倍率1.0倍超	N
2 投資先6次産業化事業体の成果	27年9月末 61% 成果目標 7割以上 27年3月末 64%	事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体の割合が7割以上	B
3 新事業の創出	27年9月末 86% 成果目標 7割以上 27年3月末 82%	投資先6次産業化事業体において、新規の事業体が7割以上	A
4 地方創生のための雇用創出	27年9月末 71% 成果目標 7割以上 27年3月末 73%	事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行っている投資先6次産業化事業体の割合が7割以上	A
5 地域における人材育成			
(1)各サブファンド又は投資先6次産業化事業体への助言実施状況	27年9月末 96% 成果目標 毎月1回以上 27年3月末 69%	機構職員が経営支援委員会への参加や直接訪問、電話会議等を通じ、毎月1回以上、助言を実施	A
(2) サブファンドにおける出資案件の形成			
①設立後半年以上経過したサブファンド	27年9月末 60% ①成果目標 8割 27年3月末 59%	①設立後半年以上経過したサブファンドのうち出資案件1件以上のサブファンドが8割以上	B
②設立後1年以上経過したサブファンド	27年9月末 31% 27年3月末 24% ②成果目標 5割	②設立後1年以上経過したサブファンドのうち出資案件2件以上のサブファンドが5割以上	
6 出資実行による投資誘発効果(民業補完)	27年9月末 93% 成果目標 7割以上 27年3月末 100%	サブファンドからの出資額の2倍を上回る事業投資が行われている投資先6次産業化事業体が7割以上	A

注：KPIに係る評価を適切なものとするためには、事業開始後一定期間を経過した案件を含めて、評価の対象となる案件を広く把握する必要があることから、評価対象は平成27年度上期に限らず、これまでに機構が出資決定し、事業実績等の把握が可能な案件の全て(28件)としている。

個別案件KPIの総括的状況

(株)農林漁業成長産業化支援機構

機構は、個別事業体の収益性、政策性を評価するため、以下のKPIを設定している。

①収益性: 個別事業体の投資倍率

②政策性: 売上高の増加、雇用拡大、原材料における国産使用比率、出資実行による投資誘発効果

これら個別事業体のKPIについては、各事業体の経営状況等にも直結するものであり、守秘義務等の観点から現時点で公表を行っていない。

一方、機構としては、「官民ファンド」であることを踏まえ、実行した投資に関する情報の透明性の確保に配慮し、売上高の増加、雇用の拡大及び投資実行による誘発効果について、投資に関する情報の総括的な状況を公表している。

<個別事業体のKPI>

収益性	個別事業体の投資倍率	投資期間8～12年の場合で、投資倍率1.5～1.8倍程度→○ 上記目標を下回る→×
	①事業体の売上高増加	売上高が事業計画どおり、あるいは上回って増加→◎ 事業計画どおりではないが、増加→○ 現状維持→△ 減少→×
政策性	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→×

<個別事業体のKPIの総括的な状況>

個別事業体のKPIの総括的な進捗・達成状況の透明化を図るため下記の事項について公表

事 項	総括的状況 (達成している事業体の割合)
①事業体の売上高増加 ◎又は○以上の事業者の割合	96%(28社中27社)
②事業体の雇用拡大 ◎又は○以上の事業者の割合	100%(28社中28社)
③原材料における国産使用比率 ○の事業者の割合	100%(28社中28社)
④出資実行による投資誘発効果 ○の事業者の割合	93%(28社中26社)

(株)民間資金等活用事業推進機構のKPI

【機構の目的(法第三十一条)】

株式会社民間資金等活用事業推進機構は、

背景

国及び地方公共団体の厳しい財政状況を踏まえつつ、我が国経済の成長の促進に寄与する観点から、

公共施設等の整備等における民間の資金、経営能力及び技術的能力の活用が一層重要となっていることに鑑み、

特定選定事業（選定事業であって、利用料金を徴収する公共施設等の整備等を行い、利用料金を自らの収入として収受するものをいう。以下同じ。）又は特定選定事業を支援する事業（以下「特定選定事業等」と総称する。）を実施する者に対し、金融機関が行う①金融及び民間の投資を補完するための資金の供給を行うことにより、

②特定選定事業に係る資金を調達することができる資本市場の整備を促進する

もって我が国において特定事業を推進する

とともに、

③特定選定事業等の実施に必要な知識及び情報の提供その他特定選定事業等の普及に資する支援を行い、

ことを目的とする株式会社とする。

民間資金等活用事業推進機構のKPI

① 機構の資金供給

- 金融及び民間投資を補完するための資金の供給

② インフラ投資市場の育成

- 特定選定事業等に係る資金を調達できる資本市場の整備を促進

③ 利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の普及

- 特定選定事業等の実施に必要な知識及び情報の提供その他特定選定事業等の普及に資する支援

(株)民間資金等活用事業推進機構のKPI

ファンド全体のKPI

① 機構の資金供給

i 支援案件の事業規模

目標値：平成28年度末までに1.5兆円

※KPIの期間は平成25年10月の設立時から 以下同

ii 支援案件のインフラ分野数

目標値：平成28年度末までに5分野

iii 収益率

目標値：1.0倍超

② インフラ投資市場の育成

(需要変動リスクの伴うインフラ整備等に対する民間投資の喚起)

i 呼び水効果：民業補完

目標値：3.0倍以上

ii 民間インフラファンド組成に向けた取組み

目標値：平成28年度末までに10社

③ 利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の普及

i 市場関係者へのアドバイス件数

目標値：平成28年度末までに延べ500件

ii 地域人材の育成・ノウハウ提供

目標値：平成28年度末までに延べ200名

iii 利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の件数

目標値：機構の事業期間(14.5年)に100件

個別案件のKPI

① 機構の資金供給

i 収益率

目標値：1.0倍超

ii 政策目的への貢献度(*)

個別案件の特性に応じて評価

(民間のノウハウの活用、地域経済の活性化)

② インフラ投資市場の育成

(需要変動リスクの伴うインフラ整備等に対する民間投資の喚起)

i 呼び水効果：民業補完

目標値：2.0倍以上

(*)政策目的への貢献度

例：空港案件

航空需要の拡大等による地域活性化と利用者利便の向上

例：排水処理施設案件

地域の基幹産業である水産業の早期復興の促進

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

(株)民間資金等活用事業推進機構のファンド全体のKPI

① 機構の資金供給	目標値	現状
i 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の合計金額	平成28年度末までに1.5兆円 (平成27年9月末時点で8,571億円以上)	485億円
ii 支援案件のインフラ分野数 例: 空港・上水道・下水道 等	平成28年度末までに5分野 (平成27年9月末時点で2.8分野)	6分野
iii 機構の収益率 総収入額 ÷ 総支出額	1.0倍超	N
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)	目標値	現状
i 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	3.0倍以上	4.8倍
ii 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	平成28年度末までに10社 (平成27年9月末時点で5.7社以上)	5社
③ 利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の普及	目標値	現状
i 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	平成28年度末までに延べ500件 (平成27年9月時点で285件)	406件
ii 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	平成28年度末までに延べ200名 (平成27年9月末時点で114名以上)	138名
iii 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	機構の事業期間(14.5年)100件 (平成27年9月末時点で13.8件以上)	35件

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27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の合計金額	25年10月(設立) 27年3月末 131億円 27年9月末 485億円 29年3月末 8,571億円	平成28年度末までに 1.5兆円 (平均8,571億円/2年)	B
2 支援案件のインフラ分野数 例:空港・上水道・下水道 等	25年10月(設立) 27年3月末 4分野 27年9月末 6分野 29年3月末 5分野	平成28年度末までに 5分野 (平均2.8分野/2年)	A
3 機構の収益率 総収入額 ÷ 総支出額	25年10月(設立) 27年3月末 N/A 27年9月末 N/A 29年3月末 1.0倍超	1.0倍超	N
4 呼び水効果:民業補完 [機構及び金融機関等からの出融資額÷機構の出融資額]の平均値	25年10月(設立) 27年3月末 3.0倍 27年9月末 4.8倍 29年3月末 3.0倍以上	3.0倍以上	A
5 民間インフラファンド組成に向けた取組み 民間インフラファンド組成のための実務的な打ち合わせを行った事業者数	25年10月(設立) 27年3月末 5社 27年9月末 5.7社 29年3月末 10社	平成28年度末までに 10社 (平均5.7社/2年)	B

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27年9月末時点)	成果目標	KPI区分
6	市場関係者へのアドバイス件数 地方公共団体、地域金融機関、事業者等へ具体的なアドバイスを行った案件数	25年10月(設立) 285件 27年3月末 356件 29年3月末 27年9月末 406件	平成28年度末までに延べ500件 (平均285件/2年)	A
7	地域人材の育成・ノウハウ提供 機構への受入、支援案件、専門的なセミナーを通じた地域における人材の育成の状況	25年10月(設立) 69名 114名 29年3月末 27年9月末 138名	平成28年度末までに延べ200名 (平均114名/2年)	A
8	利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の件数 平成25年10月設立以降の事業の件数	25年10月(設立) 23件 40年3月末 13.8件 27年9月末 35件	機構の事業期間(14.5年)に100件 (平均13.8件/2年)	A

個別案件KPIの総括的状況

(株)民間資金等活用事業推進機構

平成27年9月末時点での支援決定案件数は9件あるが、支援対象となるPFI案件の公共施設等管理者(発注者)である国、地方公共団体等と民間事業者との事業契約締結のタイミング、地方公共団体等の議会での承認手続の進展、公共施設等の整備状況の進捗等の影響により、同時点で、機構において、出融資の実行まで至っている案件は1案件に留まっており、結果的に、個別案件のKPIの総括的な進捗・達成状況は、機構全体のKPIのそれらと同じ状況である。

将来的に、出融資実行案件が増加してきた際には、個別案件のKPIを平均値あるいはレンジで表示する等の報告をする予定である。

<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

<機構全体のKPIの進捗・達成状況>

評価項目	KPI	成果目標	実績(27年度上期)	評価
機構の資金供給	支援案件の事業規模	平成28年度末までに1.5兆円 (平成27年9月末時点で8,571億円以上)	485億円	B
	支援案件のインフラ分野数	平成28年度末までに5分野 (平成27年9月末時点で2.8分野以上)	6分野	A
	機構の収益率	1.0倍超	-	N
インフラ投資市場の育成	呼び水効果: 民業補完	3.0倍以上	4.8倍	A
	民間インフラファンド組成に向けた取り組み	平成28年度末までに10社 (平成27年9月末時点で5.7社以上)	5社	B
利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の普及	市場関係者へのアドバイス件数	平成28年度末までに延べ500件 (平成27年9月末時点で285件以上)	406件	A
	地域人材の育成・ノウハウ提供	平成28年度末までに延べ200名 (平成27年9月末時点で114名以上)	138名	A
	利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の件数	機構の事業期間(14.5年)に100件 (平成27年9月末時点で13.8件以上)	35件	A

政策目的

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



年度毎の評価において、政策目的の達成度を評価。一定水準に満たない場合は改善

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

※本プログラム全体の進捗を判断するに当たっては、各大学が自主的に設定したKPI等も考慮することとする。

【官民イノベーションプログラム】 個別案件に係るKPI

個別案件の目標

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

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

※本プログラム全体の進捗を判断するに当たっては、各大学が自主的に設定したKPI等も考慮することとする。

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27年9月末時点)	成果目標	KPI 区分
1. プログラムのパフォーマンス			
(1)プログラム全体の累積利益	EXITが出た時点で 順次進捗状況を記載	全体で1.0倍超	N
(2)出資案件について、民間のリスクマネーが投入されているか	現時点では投入されていない	個別案件(3点満点)の 平均点が2.0点以上	B
2. 国立大学における技術に関する研究成果の事業化			
(1)大学との間で円滑な情報共有のための体制を構築した上で、積極的に活動しているか。大学において研究成果の事業化に向けた取組(プレ・インキュベーション)の支援を受けているか	現時点では評価困難	個別案件(3点満点)の 平均点が2.7点以上	N
(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	現時点では評価困難	個別案件(3点満点)の 平均点が2.4点以上	N
(3)大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。地域への知の還元、社会貢献等がなされているか。	現時点では評価困難	個別案件(3点満点)の 平均点が2.0点以上	N
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	現時点では評価困難	個別案件(3点満点)の 平均点が2.0点以上	N

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27年9月末時点)	成果目標	KPI 区分
4. イノベーション・エコシステムの構築			
(1)大学の周りにイノベーションを創出する環境が構築されているか	現時点では評価困難	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上	N
(2)大学の職員や学生がイノベーション活動に参加しているか	現時点では評価困難	個別案件(3点満点)の平均点が2.4点以上	N
5. 地域における経済活性化への貢献			
事業の推進によって、地域全体における経済活性化が図られているか	現時点では評価困難	個別案件(3点満点)の平均点が2.0点以上	N

個別案件KPIの総括的状況

官民イノベーションプログラム

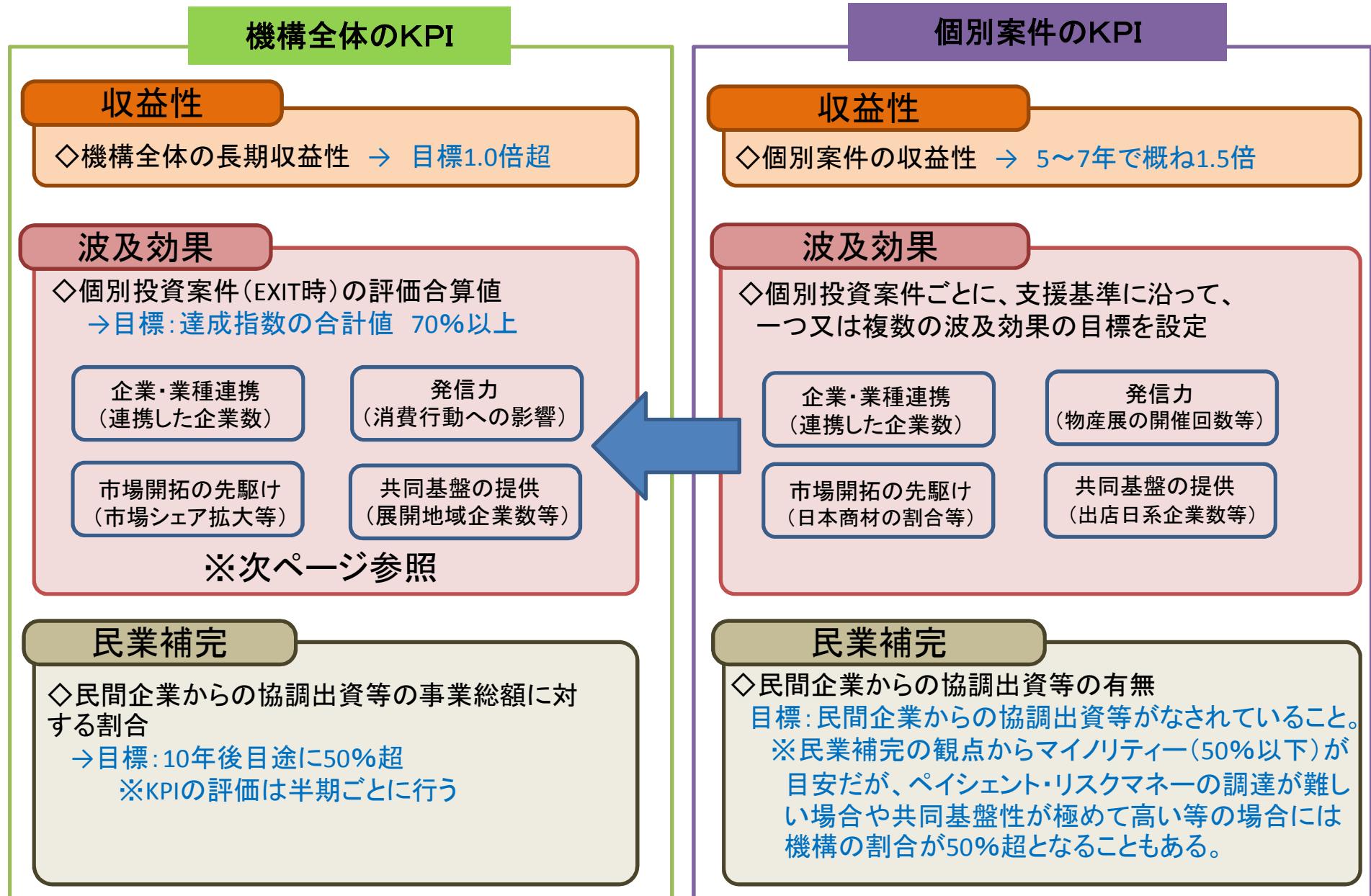
官民イノベーションプログラムのKPIは、「個別案件に係るKPI」の点数の積み上げが、「プログラム全体としてのKPI」という構成になっている。

東北大学、京都大学、大阪大学により設立される投資事業有限責任組合（ファンド）が立ち上がったばかりであり、現時点で、投資実行案件が1件のため、「個別案件KPIの総括的状況」＝「プログラム全体としてのKPIの進捗状況」となっている。

今後、出融資実行案件が増加してきた際には、個別案件のKPIを平均値あるいはレンジで表示する等の報告をする予定である。

個別案件のKPI (※3点満点で評価)	目標	ファンド全体のKPI (※①(1)以外は3点満点で評価)	目標	実績 (27.9月末時点)	評価
①事業計画の進捗	「総支出額＜総収入額」を達成するとともに、民間のリスクマネーの投入を受け(2点以上)、上場等のEXITを達成(3点)	①プログラムのパフォーマンス	(1)全体で1.0倍超 (2)個別案件の平均点が2.0点以上	(1) EXITが出た時点で順次進捗状況を掲載 (2)現時点では投入されていない	(1) N (2) B
(1)事業計画が適切に進捗しているか (政策コストを最小化する観点から、出資金を毀損しないことが見込まれるか)		(1)プログラム全体の累積利益 (2)出資案件について、民間のリスクマネーが投入されているか			
(2)出資案件について、民間のリスクマネーが投入されているか					
(3)出資案件について、民間事業者への譲渡・上場等のEXITが見込まれるか					
②国立大学における技術に関する研究成果の事業化		②国立大学における技術に関する研究成果の事業化			
(1)大学との間で円滑な情報共有のための体制を構築した上で、積極的に活動しているか。 大学において研究成果の事業化に向けた取組(プレ・インキュベーション)の支援を受けているか	出資先の事業活動の進捗を投資後の経過年数に応じて適切に評価し、目標達成に貢献(2点以上)	個別案件のKPIと同じ	(1)個別案件の平均点が2.7点以上 (2)個別案件の平均点が2.4点以上 (3)個別案件の平均点が2.0点以上	(1)現時点では評価困難 (2)現時点では評価困難 (3)現時点では評価困難	(1) N (2) N (3) N
(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					
(3)大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。地域への知の還元、社会貢献等がなされているか					
③国立大学における教育研究活動の活性化		③国立大学における教育研究活動の活性化	個別案件の平均点が2.0点以上	現時点では評価困難	N
事業の実施により、大学の教育研究活動が活性化しているか		個別案件のKPIと同じ			
④イノベーション・エコシステムの構築		④イノベーション・エコシステムの構築			
(1)大学の周りにイノベーションを創出する環境が構築されているか		個別案件のKPIと同じ	(1)個別案件の平均点が2.0点以上 (2)個別案件の平均点が2.4点以上	(1)現時点では評価困難 (2)現時点では評価困難	(1) N (2) N
(2)大学の職員や学生がイノベーション活動に参加しているか。					
⑤地域における経済活性化への貢献		⑤地域における経済活性化への貢献	個別案件の平均点が2.0点以上	現時点では評価困難	N
事業の推進によって、地域全体における経済活性化が図られているか。		個別案件のKPIと同じ			

(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。

機構全体のKPI(波及効果)の算定イメージ

□考え方

✓案件A、案件Bそれぞれを評価

(原則として、予め設定された一つの項目が実現すれば1、実現しなければ0)

※目標の達成度合いに応じて指数化。

✓それぞれの出資額で加重平均、算出された値が**70%を超えること**

	案件A(メディア型) 出資額50億	案件B(モール型) 出資額100億
■企業・業種連携(連携した企業数)	(目標達成の場合は1) —	(目標達成の場合は1) 1
■発信力(消費行動への影響)	1	1
■市場開拓の先駆け(シェア拡大等)	0.8	1
■共同基盤の提供(展開地域企業数等)	1	0.7
(評価合計) ※平均値を算出	0.93(=(1+0.8+1)÷3項目)	0.93(=(1+1+1+0.7)÷4項目)

$$\text{機構全体のKPI(波及効果)} = \frac{50\text{億円} \times 0.93 + 100\text{億円} \times 0.93}{50\text{億円} + 100\text{億円}} = 93\%$$

※出資額で加重平均

<個別案件の評価イメージ> ※個別案件ごとに異なる

■案件A(メディア型) (例) 発信力: 有料放送への加入者数目標1000人のところ、結果としても1500人以上の加入となった。→ 1

■案件B(モール型) (例) 共同基盤: 40社の日本の地域企業をテナントとして入れる予定のところ、結果として28社となった。→ 0.7

ファンド全体のKPI

(株) 海外需要開拓支援機構

	KPI	進捗状況(平成27年度9月末時点)	成果目標	KPI 区分								
1	収益性 機構全体の長期収益性	現在までに計11件の案件を公表しており、 全体として1.0倍超の長期収益を目指している。 引き続き、成果目標を達成できるよう、今後の進捗状況についてフォローしていく。	1.0倍超	N								
2	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。)	現在までに公表している計12件の案件について、 それぞれ2～3項目の波及効果の目標を具体的に設定。 引き続き、成果目標を達成できるよう、今後の進捗状況についてフォローしていく。 <table><tr><td>企業・業種連携</td><td>日本商材の仕入れ先企業数 地域名品取扱い数</td></tr><tr><td>発信力</td><td>日本関連イベント・催事回数 地方発の映像コンテンツの取扱い数</td></tr><tr><td>市場開拓の先駆け</td><td>日本商材・サービスの売上割合 日本からの輸出品目数</td></tr><tr><td>共同基盤の提供</td><td>日系企業出店数・割合</td></tr></table>	企業・業種連携	日本商材の仕入れ先企業数 地域名品取扱い数	発信力	日本関連イベント・催事回数 地方発の映像コンテンツの取扱い数	市場開拓の先駆け	日本商材・サービスの売上割合 日本からの輸出品目数	共同基盤の提供	日系企業出店数・割合	達成指数の合計値 70%以上	N
企業・業種連携	日本商材の仕入れ先企業数 地域名品取扱い数											
発信力	日本関連イベント・催事回数 地方発の映像コンテンツの取扱い数											
市場開拓の先駆け	日本商材・サービスの売上割合 日本からの輸出品目数											
共同基盤の提供	日系企業出店数・割合											
3	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	現状: 達成 25年11月 (設立) 0% 50% 27年9月末 68% 680億円 998億円 27年3月末 68%	10年後目途に 50%超 ※KPIの評価は半期ごとに行う	A								

個別案件KPIの総括的状況

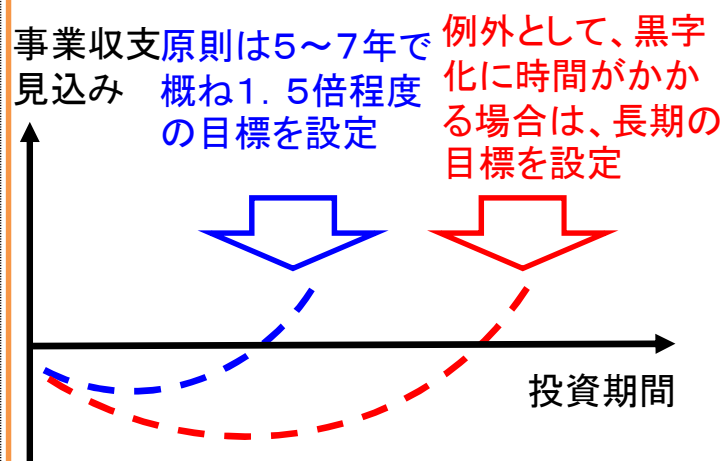
(株)海外需要開拓支援機構

収益性のKPIの設定については、5～7年で概ね1.5倍前後としている。収益性が低く、5～7年よりも長期の支援が必要な案件については、例えば10年で1.5倍といった、より低い収益性の目標を設定している。事業が始まっていない、あるいは始まったばかりであり、目標達成に向けた進捗状況の評価は今後実施する。

波及効果のKPIについては、各案件で複数の目標を設け管理している。事業が始まっていない、あるいは始まったばかりであり、目標達成に向けた進捗状況の評価は今後実施する。

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。民業補完をさらに徹底するため、機構がマジョリティ出資の案件について、引き続き民間からの追加出資を募り、機構の出資比率を50%未満とすることを目指している。

<収益性のKPIの設定のイメージ>

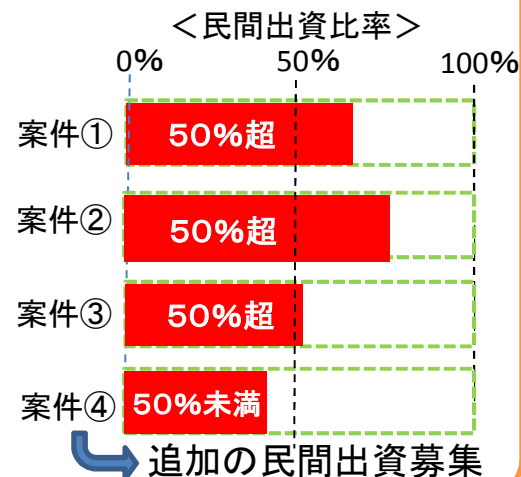


<波及効果のKPIの例>

企業・業種連携	日本商材の仕入れ先企業数
発信力	日本関連イベント・催事回数、地方発の映像コンテンツの取扱い数
市場開拓の先駆け	日本商材・サービスの売上割合、日本からの輸出品目数
共同基盤の提供	日系企業出店数・割合

<民業補完のKPI>

全ての案件で民間からの協調出資があり、目標達成



耐震・環境不動産形成促進事業のKPIについて①

概要

- 本事業は、民間だけでは進まない老朽・低未利用不動産の改修、建替え等のための不動産再生事業に国がリスクマネーを供給することで、民間投資を喚起し、耐震・環境性能を有する良質な不動産の形成を促進することを目的とする。
- 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。

具体的には

事業全体のKPI

収益性の評価指標

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次頁の項目毎に評価（※詳細は次ページ参照）

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

（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。

耐震・環境不動産形成促進事業のKPIについて②

事業全体のKPI

政策的観点からの評価指標

【地方への貢献及び人材育成】

地方における事業化を促進するための取組（半期の行動結果を項目毎に評価）

項目	目標	27年度上期の実績
パートナー協定の締結	各都道府県において少なくとも1つ以上の地域金融機関等と締結	全都道府県において締結
地域相談窓口の開設	10以上のブロックにおいて開設	10ブロック(13か所)において開設
本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等の実施	10か所以上で実施	12か所で開催
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	8か所で開催
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	67件実施
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	3件実施

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27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	本事業は、官民ファンド(LPS)から耐震・環境改修事業等を行う不動産を保有する特別目的会社(SPC)への出資等を行い、SPCが一定期間当該不動産を保有した後、当該不動産の売却等により、LPS及びその出資者たる基金設置法人が投資を回収することをもって、事業が終了するスキームである。現時点では投資回収が終了した事業はない。なお、個別事業の回収額が特定しないよう配慮して、複数の事業が終了した時点で開示することを考えている。	平成34年3月末 国費に対する回収額 の比が1.0倍超	N
2 喚起された民間投資額	27年9月末で達成すべき 目標: 350億円以上 27年9月末 529億円(6件) 27年3月末 506億円(5件)	平成34年3月末 1,000億円の 民間投資を喚起	A
3 国費に対する民間投資の割合	目標: 1:3.0 27年9月末 1:6.4	平成34年3月末 国費対民間投資＝ 1:3.0	A
4 事業全体における地方物件の割合	成果目標: 2割 27年9月末 実績なし (事業全体6件 地方物件0件)	平成34年3月末 2割以上	B

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27年9月末時点)	成果目標	KPI区分
5 パートナー協定の締結	成果目標: 47都道府県 27年9月末時点: 47都道府県において締結	各都道府県において少なくとも1つ以上の地域金融機関等とパートナー協定を締結しているか	A
6 地域相談窓口の開設	成果目標: 10ブロック以上 27年9月末時点: 10ブロックにおいて開設	10以上のブロックにおいて開設	A
7 本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等の実施	成果目標: 10か所以上 27年度上期: 12か所で実施	10か所以上で実施	A
8 本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等を三大都市圏以外で実施	成果目標: 5か所以上 27年度上期: 8か所で実施	5か所以上で実施	A
9 三大都市圏以外の地域からの問い合わせへの対応及び情報提供を実施	成果目標: 50件以上 27年度上期: 67件実施	50件以上実施	A
10 選定したファンド・マネージャーを三大都市圏以外の地域の事業者やパートナー協定締結金融機関等へ紹介	成果目標: 2件以上 27年度上期: 3件実施	2件以上実施	A

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

①収益性の評価指標については、個別案件毎のリスクに応じ、投入した国費に対する回収額の比を設定(1.0倍超を前提とする。)することとしているが、個別案件の投資回収後でなければ評価できず、平成27年9月末時点において、投資回収案件はない。

②政策的観点からの評価指標については、国費対民間投資＝1:3.0をKPIと設定し、平成27年9月末時点の出資案件6件においては、1:3.8～9.3の範囲にあり、全ての出資案件でKPIを上回っている。

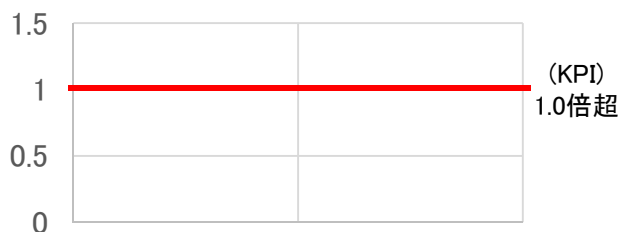
<【収益性の評価指標】の達成状況>

目標

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。)

達成状況

ー(平成27年9月末時点、投資回収案件なし)



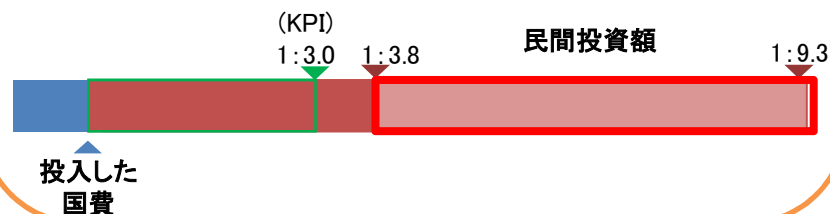
<【政策的観点からの評価指標】の達成状況>

目標

民業補完(リスクマネーの呼び水効果)の指標として、国費対民間投資＝1:3.0

達成状況

平成27年9月末時点の出資案件6件においては、1:3.8～9.3の範囲にあり、全ての出資案件で上回っている



「競争力強化ファンド」のKPI

ファンド全体のKPI

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

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

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

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

- (3) 戦略的取組の促進
達成率目標=100%

リスクマネー供給に関するKPI (呼び水効果・収益性)

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

地域への貢献に関するKPI

- (6) 地域への貢献
達成率目標=50%以上※
- ※採択する案件の半数以上において、高い地域貢献が認められることを目標。

個別案件のKPI

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

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

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

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

- (3) 戦略的取組の促進
点数目標=2点

リスクマネー供給に関するKPI (呼び水効果)

- (4) 呼び水効果
点数目標=2点

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

地域への貢献に関するKPI

- (5) 地域への貢献
点数目標=2点

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

「競争力強化ファンド」のKPIの詳細

ファンド全体のKPI ※KPIの現状達成率は、個別案件の事業の進捗とともに今後変化する。	目標		現状達成率(2015/3現在)
(1)技術等有効活用の促進 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	平均75%以上 (個別のKPIで両項目合わせて3点を目標としており、全体でもそれに対応した目標値を設定している)		平均88%
(2)企業間連携の促進 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			
(3)戦略的取組の促進 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	100%		100%
(4)呼び水効果 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	100%		100%
(5)収益性 ファンドの全体の累積利益	プラス(=positive IRRの確保)		プラス
(6)地域への貢献 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	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としている)		70%
個別案件のKPI	2点	1点	0点
(1)技術等有効活用の促進 新たな事業展開に向け、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有効活用されているか	有効活用されている	一定程度有効活用されている又は今後の有効活用が見込まれる	現時点では有効活用が見込まれない
(2)企業間連携の促進 新たな事業展開に向け、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か	連携がなされている	一定程度連携がなされている又は今後の連携が見込まれる	現時点では連携は期待されない
(3)戦略的取組の促進 企業の成長戦略に位置付けられた戦略的取組として適切に進捗しているか	適切に進捗している	一定程度適切に進捗している又は今後の適切な進捗が見込まれる	現時点では適切に進捗していない
(4)呼び水効果 「競争力強化ファンド」のリスクマネー供給と合わせ、民間金融機関、民間事業会社等の資金がプロジェクトに投入されているか	予定通り投入された	今後の投入が見込まれている	現時点では投入が見込まれない
(5)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	左記のうち2つ以上に該当	左記のうち1つ該当	左記に該当しない

ファンド全体のKPI

競争力強化ファンド

KPI		進捗状況(平成27年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1	【技術等有効活用促進】 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	目標ライン 75% 27年9月末 88% 27年3月末 88%	平均75%以上	A
2	【企業間連携の促進】 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	目標ライン 75% 27年9月末 83% 27年3月末 92%	平均75%以上	A
		(注) 1,2の達成率は、それぞれ83%,92% (平均88%) (注) KPIに係る対象事業数は27年9月末時点において12件。以下同。		
3	【戦略的取組の促進】 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	目標ライン 100% 27年9月末 100% 27年3月末より変化なし	100%	A
4	【呼び水効果】 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	目標ライン 100% 27年9月末 100% 27年3月末より変化なし	100%	A
5	【収益性】 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)	目標ライン プラス 27年9月末 プラス 27年3月末より変化なし	プラス	A
6	【地域への貢献】 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	目標ライン 50% 27年9月末 67% 27年3月末 70%	50%以上	A

競争力強化ファンドの個別案件のKPIについては、(1)技術等有効活用の促進、(2)企業間連携の促進、(3)戦略的取組の促進、(4)呼び水効果、(5)地域への貢献の5項目のKPIを設定している。

このうち、(1)、(2)については合計で3点以上、(3)～(5)については2点を目標に設定している。

個別案件毎に見ると、(1)、(2)について、合計で3点以上を獲得している件数は12件数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。

(注)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)

	技術等有効活用	企業間連携	戦略的取組	呼び水効果	地域貢献(注)
目標	合計3点以上		2点	2点	2点
個別案件の達成状況	11件/12件		12件/12件	12件/12件	4件/12件

「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。

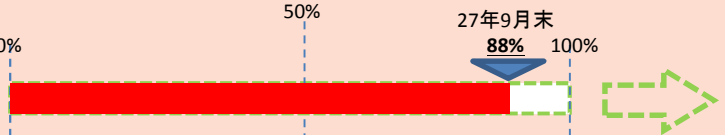
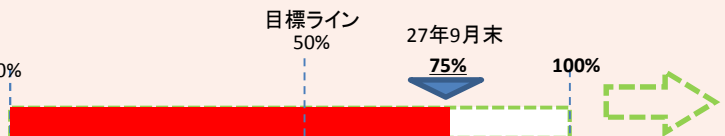
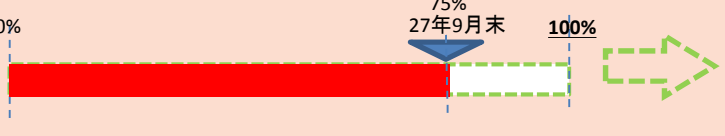
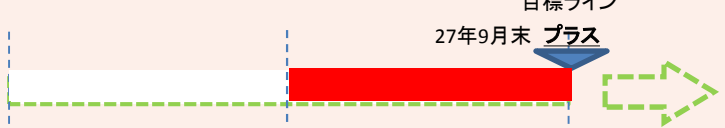
「特定投資業務」のKPIの詳細

ファンド全体のKPI ※KPIの現状達成率は、個別案件の事業の進捗とともに変化する。	目標	現状 達成率
(1)我が国企業の競争力強化の推進 ➤ 全案件のうち、我が国企業の競争力強化に寄与している案件（1点の案件は0.5件、2点の案件は1.0件として評価）の割合	50%以上 （全採択案件で平均1点以上を目標）	87.5%
(2)地域への貢献 ➤ 全案件のうち、地域に貢献している案件1点の案件は0.5件、2点の案件は1.0件として評価）の割合	50%以上 （全採択案件で平均1点以上を目標）	75%
(3)呼び水効果等 ➤ 全案件のうち、成長資金市場創造に寄与している案件1点の案件は0.5件、2点の案件は1.0件として評価）の割合	75%以上 （全採択案件で平均1.5点以上を目標）	75%
(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。	プラス（＝positive IRRの確保）	プラス

個別案件のKPI	2点	1点	0点
(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。	企業の成長戦略に位置付けられた戦略的取組であり、広く、産業全体の生産性・収益性の向上への貢献が見込まれる	企業の成長戦略に位置付けられた戦略的取組であり、主に当該企業の生産性・収益性の向上への貢献が見込まれる	当該取組の、企業の成長戦略における位置づけがあいまいであり、生産性・収益性の向上への貢献度が相応
(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。	①、②両方による寄与が期待できる	①、②どちらかによる寄与が期待できる	①、②のどちらも期待できない
(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。	供給が期待されるリスクマネーによる成長資金市場創造への寄与度が高い	供給が期待されるリスクマネーによる成長資金市場創造への寄与度が相応	供給が期待されるリスクマネーによる成長資金市場創造への寄与度が低い

ファンド全体のKPI

特定投資業務

KPI	進捗状況(平成27年9月末時点)	成果目標	KPI区分
【我が国企業の競争力強化の推進】 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	目標ライン 50% 27年9月末 88% 	50%以上	A
【地域経済の自立的発展】 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	目標ライン 50% 27年9月末 75% 	50%以上	A
【金融機関その他の者による資金供給促進】 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	目標ライン 75% 27年9月末 100%  マイナス ゼロ	75%以上	A
【収益性】 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）	目標ライン 27年9月末 プラス 	プラス	A

特定投資業務の個別案件のKPIについては、(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の3項目のKPIを設定している。

このうち、(1)、(2)については1点以上、(3)については2点を目標に設定している。

個別案件毎に見ると、(1)、(2)については、4件すべてで目標を達成している。

(3)については、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という高いハードルをクリアして初めて2点を獲得できるという目標を設定しており、4件中2件が目標を達成している(相応に目標を達成している場合は1点としている)。

(注)呼び水効果のKPIについては、残り2件においても、相応に目標は達成しており、ファンド全体のKPIとしては、4件中3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)

	競争力強化	地域貢献	呼び水効果(注)
目標	1点	1点	2点
個別案件の達成状況	4件/4件	4件/4件	2件/4件

(株)海外交通・都市開発事業支援機構のKPI

《機構の目的(法第1条)》

株式会社海外交通・都市開発事業支援機構は、

対
象

我が国に蓄積された知識、技術及び経験を活用して
海外においてこれらの事業を行う者等に対し

資金の供給、専門家の派遣その他の支援を行うことにより、

背景

海外における交通事業及び都市開発事業について、当該市場の継続的な成長発展が見込まれる一方で、これらの事業が投資の回収に相当期間を要するとともに事業環境の変化により収益の発生に不確実な要素を有している

目
的

我が国事業者の当該市場への参入の促進を図り、
もって
我が国経済の持続的な成長に寄与することを目的とする
株式会社とする。

(株)海外交通・都市開発事業支援機構のKPI(例)

収益性

・機構全体の長期収益性

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

海外市場への参入促進

・支援案件に参加する日本企業数等

(株)海外交通・都市開発事業支援機構(JOIN)のKPI

ファンド全体のKPI

○収益性

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

○民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果

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

○海外市場への参入促進

- 支援案件に参加する日本企業数 (出資企業＋受注企業)
目標：10社/年以上 (平均2社/件以上)
- 新規海外・地域進出企業数 (出資企業＋受注企業)
目標：1社/年以上
- 我が国に蓄積された知識、技術及び経験の活用状況
＜個別案件の総合評価点を平均＞ 目標：平均2.0点以上

○参考(地方企業の参加状況)

- 支援案件の参加日本企業に占める地方企業の割合

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

個別案件のKPI

○収益性

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

○民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果

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

○海外市場への参入促進

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

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

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

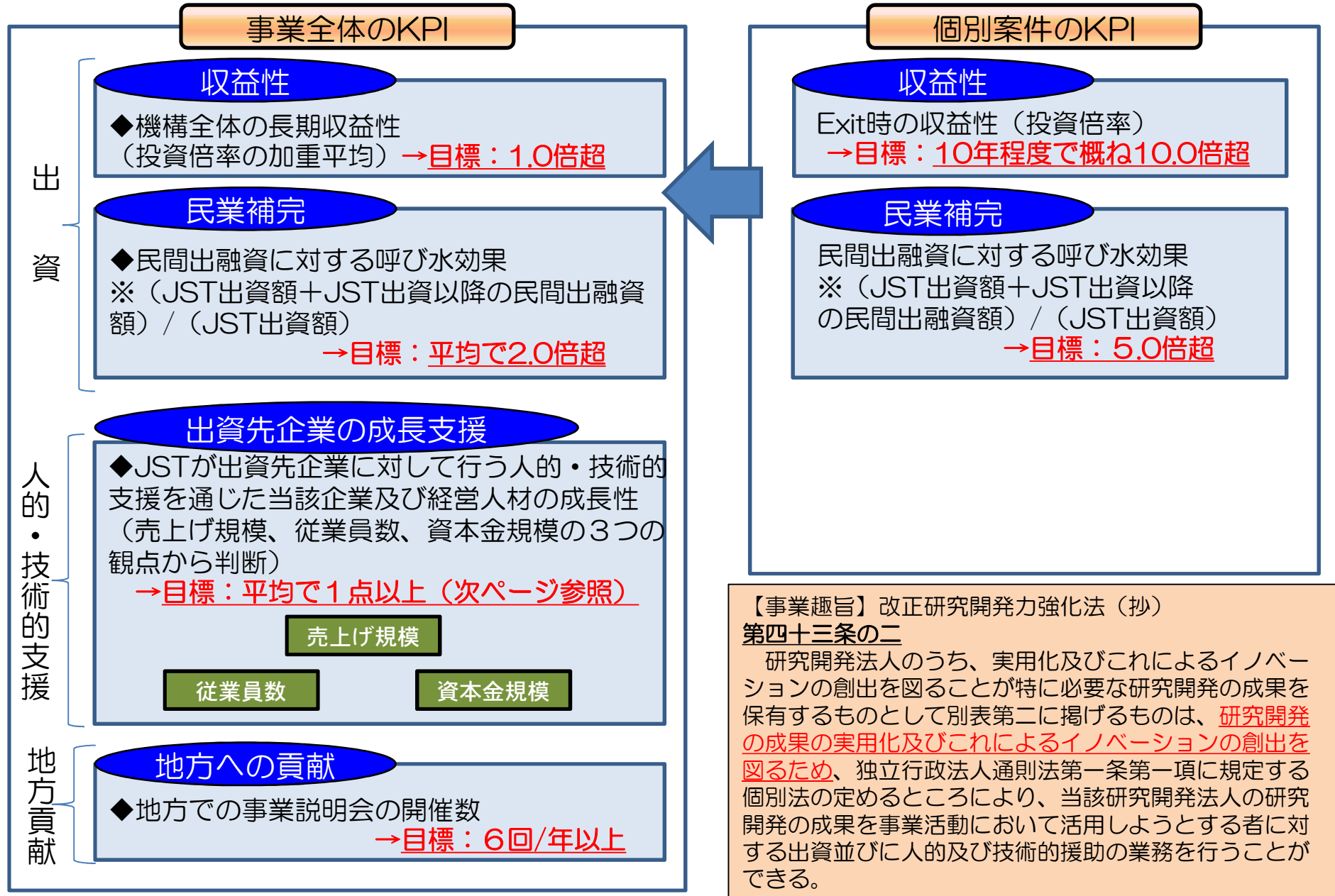
(注2) 別に定めるところにより、長期収益性の目標を達成するための短期的な収益管理を行う。

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27年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1 機構全体の長期収益性 (総支出に対する総収入の比率)	投資未実行	 1.0倍超	N
2 機構からの出資額に対する機構及び日本企業からの総出資額の比率	投資未実行	 2.0倍超	N
3 支援案件に参加する日本企業数	投資未実行	 10社/年以上 (平均2社/件以上)	N
4 新規海外・地域進出企業数	投資未実行	 1社/年以上	N
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)	投資未実行	 平均2.0点以上 ※平成26年度下期見直し	N

国立研究開発法人科学技術振興機構のKPI



(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。

事業全体のKPI

事業全体のKPI

評価指標	計算式・計算根拠	目標	実績 (27年9月末)
◆機構全体の長期収益性 (最終的にどれ程の収益が得られたか)	投資倍率の加重平均	1.0倍超	現時点では評価困難
◆民間出融資に対する呼び水効果 (JSTの出資以降に民間資金の注入がどのくらいあったか)	$(\text{JST出資額} + \text{JST出資以降の民間出融資額}) / (\text{JST出資額})$	平均で2.0倍超	11.0倍
◆JST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 (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) ・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)	平均で1点以上	現時点では評価困難
◆地方での事業説明会の開催数	JSTが各地方で実施するベンチャーの起業・育成に繋がる研究開発提案の募集説明会やシンポジウムなどにおいて、SUCCESS事業の説明会を開催した回数	6回/年以上	平成27年度上半期に6回開催

ファンド全体のKPI

国立研究開発法人科学技術振興機構

KPI	進捗状況(平成27年9月末時点)	成果目標	KPI区分
1 機構全体の長期収益性 (投資倍率の加重平均)	EXITが終了した投資案件が出た時点で進捗状況を記載する予定	1.0倍超	N
2 民間出融資に対する呼び水効果 (機構出資額+機構出資以降の民間出融資額) / (機構出資額)	26年4月 (開始) 2.0倍 27年3月末時点 7.5倍 27年9月末 11.0倍	平均で2.0倍超	A
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	出資先企業について、投資実行期とその後の決算期で指標を比較可能となる時点で進捗状況を記載する予定	平均で1点以上	N
4 地方での事業説明会の開催数	26年4月 (開始) 27年9月末 6回/年 27年3月末 6回/年	6回/年以上	A

個別案件のKPIは、

(1) Exit時の収益性(投資倍率)について目標:10年程度で概ね10.0倍超

(2) 民間出融資に対する呼び水効果

(JST出資額+JST出資以降の民間出融資額)/(JST出資額)について目標:5.0倍超である。

(1)「Exit時の収益性(投資倍率)のKPI」については、Exitが終了した投資案件がでた時点で進捗状況を報告する予定。

(2)「民間出融資に対する呼び水効果のKPI」の目標:5.0倍超については、ファンド全体のKPIとしては11.0倍となっている。そのうち、個別案件ごとの内訳としては、出資案件3件中2件が目標を達成している。

<個別案件のKPI>

収益性

Exit時の収益性(投資倍率)

→目標:10年程度で概ね10.0倍超

民業補完

民間出融資に対する呼び水効果
※(JST出資額+JST出資以降の民間出融資額)/(JST出資額)

→目標:5.0倍超

<個別案件のKPIの総括的な進捗・達成状況>

<事業全体のKPI>

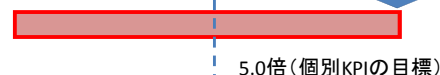
(1) 収益性

Exitが終了した投資案件が出た時点で進捗状況を記載する予定

(2) 民業補完

平成26年4月
(開始)

平成27年9月
11.0倍



<個別案件の進捗>

(1) 収益性

(2) 民業補完

出資案件3件中2件が達成

- ◆ (株)海外通信・放送・郵便事業支援機構法に基づく支援基準に照らして、以下のとおりKPIを設定。
- ◆ 機構の設立後、実際の運用の中で、より政策効果をあげられるようなものとなるよう、引き続き具体化を検討。

ファンド全体のKPI

◆ 長期の投資収益率

ー総投資額に対する総収益 (注1)

KPI: 1.0倍超

《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

◆ 海外需要の拡大

ー通信・放送・郵便分野における新規の国・地域への
支援対象事業者の進出数 (注3)

KPI: 1社以上／年

個別案件のKPI

◆ 長期の投資収益率

ー総投資額に対する総収益 (注1)

KPI: 1.0倍超

《参考: KPIを測る時期》
EXITした事業年度末

◆ 民業補完

ー民間出資に対する呼び水効果 (注2)

KPI: 2.0倍超

《参考: KPIを測る時期》
出資を決定した事業年度末

(注1) 「総収益」は、配当金及びEXITによる売却益の合計額とする。

(注2) 「民間出資に対する呼び水効果」は、「(機構からの出資額＋民間からの出資額)／機構からの出資額」の計算式により算出する。

(注3) 「新規の国・地域」とは、通信・放送・郵便のそれぞれの分野で、機構の支援を受けた対象事業者が、まだ進出していない国・地域をいう。

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

収益性

- ・機構全体の長期収益性
目標: 1.0倍超

CO₂削減効果

- ・出資額当たりの年間CO₂削減量
目標: 2,000 t-CO₂/年/億円以上
- ・出資案件の年間CO₂削減量(見込)に対する達成度
目標: 年間CO₂削減量(見込)の80%以上

地域活性化効果

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

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

個別案件のKPI

収益性

- ・個別案件の収益性
目標: 1.0倍超

CO₂削減効果

- ・各出資案件の年間CO₂削減量(見込)に対する達成度
目標: 年間CO₂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: 各出資案件 60点以上(地域関係者の出融資、創出雇用者等を総合的に評価)

民間資金の呼び水効果

- ・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

収益性

政策性

地域貢献等効果KPI配点基準(直接出資)

評価項目	配点
地域からの出資金額の割合	0～10
地域金融機関の融資金額の割合	0～10
中小企業等の出資金額の割合	0～10
事業運営会社の本社所在地 本社所在地とプロジェクト所在地の近さを評価	0～10
総工事費に占める地域事業者への支払金額の割合	0～10
地域発信への寄与 地域の特徴を活かした独自性、他地域において参考となるモデル性等を評価	0～10
創出雇用者 正社員雇用者等の有無を評価	0～10
O&M費用に占める地域事業者への支払金額の割合	0～10
地方税収 固定資産税・法人県(市)民税等の地方税納税額を評価	0～10
その他の地域貢献の取組 収益の寄付、市民ファンドの活用等を評価	0～10
	合計0～100

ファンド全体のKPI

地域低炭素投資促進ファンド事業

KPI	進捗状況(平成27年9月末時点)	成果目標	KPI区分
収益性 1 機構全体の長期収益性	EXITが終了した投資案件が出た時点で進捗状況を記載する予定	1.0倍超	N
CO2削減効果 2 出資額当たりの年間CO ₂ 削減量	※ 27年9月末時点で設備稼働段階を迎えた5件から算出	2,000 t-CO ₂ /年/億円以上	A
CO2削減効果 3 出資案件の年間CO ₂ 削減量(見込)に対する達成度	※ 27年9月末時点で設備稼働段階を迎えた5件から算出	年間CO ₂ 削減量(見込)の80%以上	A
地域活性化効果 4 地域貢献等効果	※ 27年9月末時点で設備稼働段階を迎えた5件から算出	平均60点以上	A
地域活性化効果 5 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	B

ファンド全体のKPI

地域低炭素投資促進ファンド事業

KPI	進捗状況(平成27年9月末時点)	成果目標	KPI区分
地域活性化効果 6 地域型サブファンドの組成件数	0件 27年9月末 0件 目標ライン 1件/年	年間1件以上	B
民間資金の呼び水効果 7 出資額に対する民間資金の比率	0倍 目標ライン 3.0倍 27年9月末 9.5倍	3.0倍以上	A

個別案件のKPIについて、①収益性の評価指標のほか、政策的な観点から、②CO₂削減効果、③地域活性化効果、④民間資金の呼び水効果を設定している。

【KPIの総括的な進捗・達成状況】

- ①個別案件の出資回収後でなければ評価できず、平成27年9月末時点では、個別案件の回収はない。
- ②稼働案件5件について、21.6%～129.4%の範囲にあり、3件が成果目標を達成している。
- ③稼働案件5件について、48点～81点の範囲にあり、3件が成果目標を達成している。
- ④評価対象案件15件について、3.0倍～23.0倍の範囲にあり、全てが成果目標を達成している。

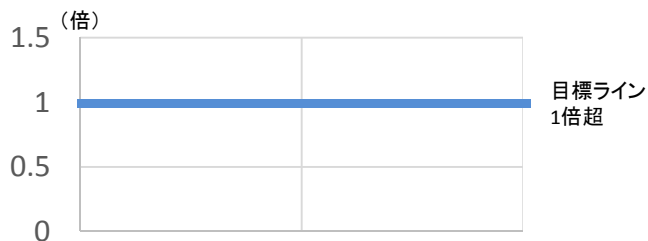
<【収益性の評価指標】の達成状況>

①収益性

目標 1倍超

達成状況

ー（平成27年9月末時点、出資回収案件なし）



<政策的な観点からの評価指標】の達成状況>

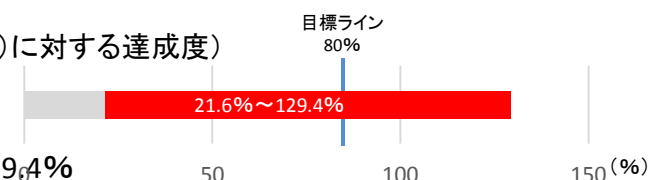
②CO₂削減効果

（出資案件の年間CO₂削減量（見込）に対する達成度）

目標 80%以上

達成状況

稼働案件5件の範囲: 21.6%～129.4%



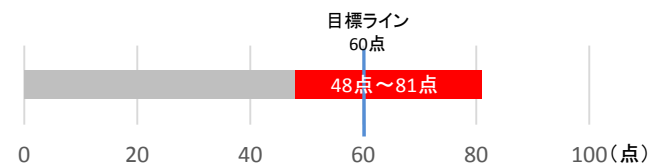
③地域活性化効果

（地域関係者の出融資、創出雇用者等を総合的に評価）

目標 60点以上

達成状況

稼働案件5件の範囲: 48点～81点



④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

達成状況

評価対象案件15件の範囲: 3倍～23倍

