資料１

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９回）（案）

平成 30 年 6 月 5 日
官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会

官民ファンドについては、平成 25 年 9 月 27 日、「官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議」（以下「閣僚会議」という。）において、「官民ファンドの運営に係るガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）が決定された。ガイドラインには、「官民ファンドが政策目的に沿って運営されるよう、官民ファンドの活動を評価、検証し、所要の措置を講じていく」と定められており、閣僚会議の下に、関係府省と有識者からなる「官民ファンドの活用推進に関する関係閣僚会議幹事会」（以下「幹事会」という。）を置き、幹事会において、ガイドラインに基づく検証を行うこととされた。平成 26 年 5 月 26 日に官民ファンドの平成 25 年度の活動を対象として第 1 回検証報告が行われた後に、半期ごとに検証を行っており、これまで 8 回の検証報告が行われてきた。

第 9 回検証報告となる本報告は、官民ファンドの平成 29 年度下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、多くの官民ファンドが設立後一定年数を経過しており投資案件のモニタリング状況を横断的に検証していく必要があることから、ガイドラインに基づき、投資案件のモニタリングについて検証を行った。

また、第 9 回幹事会において検証を行った各官民ファンドのコスト構造の報告を踏まえ、平成 29 年度における収益改善・経費節減に向けた取組状況について検証を行った。

これらの検証に加えて、引き続き、ガイドラインに基づき、地域における人材育成・定着をはじめとする官民ファンドによる人材育成や地域活性化の一層の取組、組織構成及びキーパーソンの異動、官民ファンド相互間の連携、官民ファンドごとに設定されている KPI の平成 29 年度末時点における進捗・達成状況並びに KPI の見直し及び新たな KPI の設定の必要性についても検証を行った。

（注）第 9 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、（国研）科学技術振興機構、（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構、地域低炭素投資促進ファンド事業。各官民ファンドの概要については、別添１参照。

Ⅰ　官民ファンドの活用状況

平成 29 年度末現在で、官民ファンドへの政府からの出資等の額は約 8,567 億円、民間からの出資等の額は約 2,700 億円であり、官民ファンドは、政府及び民間から、合計約 1 兆 1,267 億円の出資等を受け入れている。また、平成 29 年度においては、官民ファンドに対し、2 兆 9,694 億円の政府保証が付されている。他方、官民ファンドがこれまでに支援決定した出資案件は 855 件、支援決定額は約 2 兆 2,078 億円、実投融資額は約 1 兆 6,966 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 3 兆 7,592 億円となっている。

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

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

各官民ファンドの平成29年度末現在における概況及び取組方針は以下のとおり。

〇株式会社産業革新機構

平成29年度下期における支援決定件数は9件（このほかに、既存決定案件の追加分2件）、支援決定額は147億円（うち、既存決定案件の追加分14億円）、実投融資額は557億円であり、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129件、支援決定額は1兆493億円、実投融資額は8,929億円となっている。

今後は、平成30年5月に成立した産業競争力強化法の改正を踏まえ、ガバナンスの見直し等に取り組むことで投資機能の強化を図ることとしており、既投資案件のバリューアップとエグジットに注力するとともに、蓄積された経験・ノウハウ等を活かして、引き続き民間では対応が難しい、長期大規模なリスクマネー供給を重点的に行っていくこととしている。

〇独立行政法人中小企業基盤整備機構

平成 29年度下期における支援決定件数（ファンド組成件数）は 8 件（このほかに、既存決定案件の追加分1件）、支援決定額は 122億円（うち、既存決定案件の追加分4億円）、実投資額は202億円（平成29年度上期以前の支援決定案件を含む）であり、平成10年度のファンドに対する出資制度創設以来の累計では、支援決定件数は266件、支援決定額は3,833億円、実投資額は2,928億円となっている。

今後の取組方針としては、平成30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に対するきめ細やかなモニタリングを実施していくこととしている。

〇株式会社地域経済活性化支援機構

平成29年度下期における支援決定件数は27件、支援決定額は56.8億円、実投融資額は66億円となっている。内訳については、再生支援決定件数は8件、再生支援決定額は15.2億円（出資1.7億円、買取債権元本13.5億円）、実投融資額は4.7億円（出資1.7億円、融資1.3億円、買取1.7億円）、特定支援件数は18件、特定支援決定額は41.6億円（買取債権元本41.6億円）、実投融資額は1.3億円（買取1.3億円）であり、地域活性化・事業再生ファンドの設立は1件（GP出資1件）、支援決定額は0.05億円（GP出資0.05億円）、実投融資額は60億円（GP出資1億円、LP出資59億円）、地域金融機関等向けの特定専門家派遣は4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、支援決定件数は193件、支援決定額は999億円、実投融資額は361億円となっている。内訳については、再生支援決定件数は78件、再生支援決定額は450億円（出資23億円、融資22億円、買取債権元本405億円）、実投融資額は176億円（出資23億円、融資12億円、買取141億円）、特定支援件数は72件、特定支援決定額は195億円（買取債権元本195億円）、実投融資額は13億円（買取13億円）、地域活性化・事業再生ファンドの

設立は43件（GPのみ17件、GP・LP21件、LPのみ5件）、支援決定額は354億円（GP出資:12億円、LP出資:342億円）、実投融資額は172億円（GP出資:6億円、LP出資:166億円）、地域金融機関等向けの特定専門家派遣は120件となっている。

今般（5月23日）、株式会社地域経済活性化支援機構法の一部を改正する法律が公布・施行され、機構の支援・出資決定期限及び業務完了期限がそれぞれ3年間延長されたところである。これまでも事業再生支援やファンドを通じた資金供給等の様々な機能を積極的に発揮し、地域金融機関と密接に連携しながら、事業者の生産性向上等を通じた地域経済の活性化に資する支援に取り組んできたところ、今後は、地域における取組が自律的・持続的に行われるよう、地域金融機関の企業支援機能の強化に向けた人材・ノウハウ支援を業務の中心に据えて重点的・集中的に取り組んでいくこととしている。

〇株式会社農林漁業成長産業化支援機構

平成29年度下期における機構からサブファンドへの支援決定はなく、サブファンドから6次産業化事業体への出資決定件数は6件（このほかに、既存決定案件の追加分1件）、出資決定額は4億円、実投資額は4億円、機構から6次産業化事業体等への直接出資による支援決定件数は4件、出資決定額20億円、実投資額17億円となっている。また、平成25年1月23日の機構設立後、現在、機構からサブファンドへの支援決定件数は48件、出資決定額348億円、実投資額48億円、サブファンドから6次産業化事業体への出資決定件数は121件、出資決定額40億円（機構出資ベース）、実投資額は39億円、機構から6次産業化事業体等への直接出資による支援決定件数は6件、出資決定額35億円、実投資額30億円（このほかに、資本性劣後ローン20億円）となっている。

今後の取組方針としては、更に投資実績を上げるため、①大型・広域案件である直接出資への積極的な取組、②農業法人等に対する直接的な出資の活用、③全国各地に支店を有している日本政策金融公庫との連携強化、④農業競争力強化支援法に基づく農業生産関連事業者による事業再編等への支援等に取り組んでいくこととしている。また、卸売市場法及び食品流通構造改善促進法の一部を改正する法律案を踏まえ、食品等の流通の合理化に対する支援にも取り組んでいくこととしている。

〇株式会社民間資金等活用事業推進機構

平成29年度下期における支援決定件数は4件、支援決定額は135億円、実投融資額は5億円（平成29年度上期以前の支援決定案件を含む）であり、平成25年10月7日の設立以来の累計では、支援決定件数は27件、支援決定額は454億円、実投融資額は310億円となっている。

今後の取組方針としては、人口20万人以上の地方公共団体等におけるPPP/PFIの優先的検討規程の実効性ある運用等を通じた案件形成の促進に向けて、地方公共団体等に対する普及・啓発、民間事業者等に対する資金供給等により、独立採算型等のPFI事業を推進することとしている。

〇官民イノベーションプログラム（東北大学、東京大学、京都大学、大阪大学）

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平成26年12月22日に、東北大学ベンチャーパートナーズ株式会社が平成27年2月23日に、東京大学協創プラットフォーム開発株式会社が平成28年1月21日に設立された。

加えて、大阪大学に関しては平成27年7月31日に、東北大学に関しては同年8月31日に、京都大学に関しては平成28年1月4日に、東京大学に関しては同年12月15日に1号投資事業有限責任組合が組成された。

平成29年度下期におけるファンドから事業者への支援決定件数は12件（このほかに、既存決定案件の追加分6件（上期に支援決定して下期に公表したものを含めた数値（下期投資案件一覧の案

件))、支援決定額は34.0億円（このほかに、既存決定案件の追加分8.5億円)、実投融資額29.8億円となっている。また、平成26年12月22日の事業開始以来の累計では、ファンド組成は4件、支援決定額は550億円、実投融資額は177億円となっており、ファンドから事業者への支援決定件数は50件、支援決定額は124.9億円、実投融資額は90.7億円となっている。

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、第9回幹事会で報告した行程表及び産業競争力強化法の改正を踏まえ、新たなファンドの創設について検討する。その際、本年4月の会計検査院随時報告において、出資金のうち約450億円が未利用であり、政府出資金の国庫納付が可能となるよう法改正等の措置を検討する必要があると報告されたことも踏まえ、国立大学法人法を改正し、使用予定がないと認められる政府出資金は遅滞なく国庫納付する旨の規定を整備することとしている。

〇株式会社海外需要開拓支援機構

平成29 年度下期における支援決定件数は2 件、支援決定額は15 億円（加えて、前回報告時点で未公表であった平成28年度下期及び平成29年度上期における支援決定案件（2件、30億円）がある)、実投融資額は45億円であり、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28件、支援決定額は568億円、実投融資額は399億円となっている。

今後の取組方針としては、国の各戦略を踏まえつつ、メディア・コンテンツ、食・サービス、ファッション・ライフスタイルに加え、インバウンドの強化や地方創生に資する支援案件のほか、ヘルスケアに関する分野等を含め、幅広い分野で支援案件を発掘していくこととしている。

〇耐震・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29年度下期における支援決定件数は1件、支援決定額は2億円、実投資額は48億円であり、平成25年3月29日の基金設置以来の累計では、支援決定件数は12件、支援決定額は139億円、実投資額は135億円となっている。

今後の取組方針としては、引き続きファンド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186の地域金融機関等との情報交換、ホテル・旅館・ヘルスケア・不動産業等の関係事業者・団体、地方公共団体や地方事業者等への事業紹介・意見交換等を積極的に行い、耐震・環境性能を有する良質な不動産の形成を促進することとしている。

〇競争力強化ファンド及び特定投資業務（株式会社日本政策投資銀行）

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

特定投資業務については、我が国の企業競争力強化や地域活性化の観点から、そのための成長マネー（資本性資金・メザニン等）の担い手・市場が我が国ではまだ未成熟であるとの問題意識の下、日本政策投資銀行による成長マネーの供給を時限的・集中的に強化する新たな投資の仕組みとして創設され、平成27年6月29日に業務を開始した。

平成29年度下期における特定投資業務による個別案件への投融資決定件数は19件、特定投資業務を通じて組成された共同ファンドによる個別案件への投融資決定件数は7件となっており、投融資決定額は430億円、実投融資額は247億円となっている。また、業務開始以来の累計では、特定投資業

務による個別案件への投融資決定件数は 62 件、特定投資業務による共同ファンドへの支援決定件数は 14 件、特定投資業務を通じて組成された共同ファンドによる個別案件への投融資決定件数は 15 件となっており、投融資決定額は 2,591 億円、実投融資額は 1,989 億円となっている。

今後の取組方針としては、未来投資戦略 2017 等において地方創生の推進が掲げられていることを踏まえ、より一層地域における協働案件の発掘に注力し、地域金融機関等と設立した共同ファンドの仕組みを活用すること等によって地域向けの成長資金供給の拡大を目指していくこととしている。

〇株式会社海外交通・都市開発事業支援機構

平成 29 年度下期における支援決定件数は 2 件、支援決定額は 162 億円、実投資額は 63 億円であり、平成 26 年 10 月 20 日の設立以来の累計では、支援決定数は 11 件、支援決定額は 502 億円、実投資額は 252 億円となっている。

今後の取組方針としては、幅広い対象事業に対して、グリーンフィールド（新規）の案件だけでなくブラウンフィールド（既存）の案件に対しても、また、より幅広い国々に対して、JOIN の強みを最大限活用し、民業補完の原則の下、支援基準に基づき、JOIN が先導的な役割を果たしつつ、民間企業の海外展開を積極的に支援していくこととしている。

〇国立研究開発法人科学技術振興機構

平成 29 年度下期における支援決定件数は 5 件（このほかに、既存決定案件の追加分 1 件）、支援決定額は 5 億円、実投資額は 5 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 20 件（このほかに、既存決定案件の追加分 2 件）、支援決定額は 16 億円（うち、既存決定案件の追加分 2 億円）、実投資額は 16 億円となっている。

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

〇株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構

平成 29 年度下期における支援決定件数は 2 件、支援決定額は 65 億円、実投融資額は 24 億円（平成 29 年度下期以前の支援決定案件を含む）であり、平成 27 年 11 月 25 日の設立以来の累計では、支援決定件数は 4 件、支援決定額は 138 億円、実投融資額は 48 億円となっている。

今後の取組方針としては、投資態勢を強化して更なる案件の発掘・精査に取り組み、事業分野、リスク等のバランスがとれたポートフォリオ構築を目指す。また、投資管理に関する機能を強化して支援決定案件のモニタリングを徹底し、適切なリスク管理を図ることとしている。

〇地域低炭素投資促進ファンド事業（一般社団法人グリーンファイナンス推進機構）

平成 29 年度下期における支援決定件数は 4 件、支援決定額は 10.3 億円であり、平成 25 年 6 月 20 日の事業開始以来の累計では、支援決定件数は 33 件、支援決定額は 123 億円、実投資額は 45 億円となっている。

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

なお、平成 29 年度下期における各官民ファンドの具体的な投資案件及び EXIT 案件は、別紙のとおりである。

Ⅱ　投資案件のモニタリング

第９回幹事会においては、有識者から、多くの官民ファンドが設立後一定年数を経過しており、投資案件のモニタリング状況を横断的に検証していく必要があること、また、海外投資案件のモニタリングは難易度が高く効果的な実施手法について検証すべきとの指摘がなされた。

以上を踏まえ、各官民ファンドにおける投資案件の進捗確認や時価評価を実施する体制及び基準並びに投資案件の回収可能性に応じた案件管理の内容について検証した。また、海外への投資案件があるファンドについて、特有の投資リスクに対しどのようにモニタリングや必要な支援を実施しているか検証を行った。

検証の結果、投資案件の進捗管理や回収可能性に応じた案件管理に関しては、表１のとおり、直接出資を行っている多くの官民ファンドにおいて、月次で投資先の事業進捗を把握するとともにファンドごとに定めるモニタリング基準等に沿って事業計画等との乖離の有無を四半期ごとに確認し、必要な対応を実施していた。また、売上高や利益等について事業計画との乖離が確認された場合は、投資先に派遣された社外取締役等による経営レベルでの助言や経営を直接サポートする等の状況や要因等に応じたハンズオン支援を行うこととしていた。LP 出資形態を取る官民ファンドにおいても、サブファンドとの契約に基づき月次や四半期ごと等に財務諸表等を徴取し投資先の事業進捗等を把握するとともに、必要に応じて投資先の取締役会等へのオブザーバー参加やファンド投資先へのハンズオン支援等を実施していた。

海外への投資案件にかかるモニタリングに関しては、表２のとおり、カントリーリスクやビジネスリスク等のリスクに対し、多くの官民ファンドにおいて必要に応じ海外投資先へ社外取締役等を派遣し、取締役会等への出席や経営レベル面の助言、経営人材の紹介等の対応を行っていた。

今回、投資案件の進捗管理や回収可能性に応じた案件管理の手法等、各官民ファンドのモニタリング体制について検証したところであるが、官民ファンドが政策目的の実現とともにファンド全体として政府出資の毀損を回避し、公的資金を効率的かつ効果的に活用していくためには、各官民ファンドにおけるモニタリング体制が形式的なものとなることなく、効果的に機能する必要がある。

このため、各官民ファンドにおいては、当該モニタリング体制の下で、個別案件の進捗が計画から乖離した場合や運用方針の変更が必要となった場合に適切な対応が取られているか等について、自ら確認を行い、改善に取り組んでいく。監督官庁及び出資者たる国においても、こうした各官民ファンドにおける取組状況を不断に確認する。

その結果、モニタリング体制が効果的に機能していない官民ファンドが見受けられた場合には、幹事会において、他の官民ファンドにおける効果的な経営支援の手法の共有等を通じた検証を行い、それを踏まえ、各官民ファンドにおいてモニタリング機能の強化に向けて取り組んでいく。

〇表１　投資案件のモニタリング体制

機関名	項目	主な内容
(株)産業革新機構 投資形態:直接出資及び LP 出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数:90 件	投資案件の進捗管理	・社外取締役として参加する取締役会等を通じ、オンサイトで把握した事業の進捗状況等を、月次の財務情報等とともに毎月のモニタリング委員会で横断的に確認。事業計画との乖離等が確認された場合は、個別検討委員会を随時開催し、支援策等を審議。
	回収可能性に応じた案件管理	・状況等に応じ、経営レベル面での助言、経営人材の紹介、事業計画の再構築支援等のハンズオン支援を実施。 ・株式処分等は、個別検討委員会、投資委員会等の議論を経て産業革新委員会にて決定。

(独)中小企業基盤整備機構 投資形態:LP 出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数:148 件	投資案件の進捗管理	・ファンドの GP から半期ごとに財務諸表を受領。契約に報告事項を義務付け。 ・各ファンドの投資委員会にオブザーバーとして参加。 ・ファンド評価会議(年 2 回)において、全ファンドの運営状況を評価し、重要課題の洗い出し及び対応方針の策定等を実施。
	回収可能性に応じた案件管理	・各ファンドの投資案件の案件管理やハンズオン支援はGPが個別対応。 ・事業計画との乖離が大きい場合、GP に改善を求める。重点管理が必要なファンドには GP に対する個別ヒアリングの頻度を増やし、課題への対応を要請。 ・各ファンド存続期間は原則 12 年と組合契約に規定。ただし回収増の見込みの場合は延長有。
(株)地域経済活性化支援機構 投資形態:直接出資及び LP 出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数:198 件(再生 12 件、ファンド 186 件)	投資案件の進捗管理	・再生支援は事業再生計画(月次)・投融資の回収可能性のリスク評価(四半期)を、ファンド投資は GP ファンド及びその投資先の状況(四半期ごと)、LP 出資ファンド及びその投資先状況(半年ごと)をモニタリング会議及び取締役会に報告。 ・事業継続への懸念や投融資回収に大きな懸念が生じた投資先は、集中モニタリング先に指定し、投資先やメイン銀行等とともに業況回復や資金確保、EXIT 等に向けた対応を一層強化。
	回収可能性に応じた案件管理	・再生支援は、常駐でのハンズオン支援により事業再生計画に沿った経営改善策を実施。ファンド投資では多くの投資先に人材を派遣し経営を直接サポート。 ・集中モニタリング先に指定された投資先には、高頻度かつ集中的な関与により業況回復に向けた具体的施策等のきめ細かい確認・アドバイスを実施。
(株)農林漁業成長産業化支援機構 投資形態:LP 出資及び直接出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数:108 件	投資案件の進捗管理	・投資先から月次決算等を徴求し、財務情報や経営方針等の企業情報を把握。 ・四半期ごとに、モニタリング検討会において、全投資先事業体の業況を5つの区分に従い判定。動向に注意を要する投資先は随時レビューを行い、企業情報を業況判定に反映。また、四半期ごとに農林漁業成長産業化委員会へ報告。
	回収可能性に応じた案件管理	・事業計画と大きく乖離する投資先については、サブファンドと協働し重点的に経営支援(販路拡大や商品開発など)を実施。 ・EXIT は、投資先事業体の意向や経営状況等を踏まえ、協議のうえ決定。
(株)民間資金等活用事業推進機構 投資形態:直接出資及び LP 出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数:25 件	投資案件の進捗管理	・半期ごとに、個別案件の事業進捗、経営・財務情報や民間金融機関からの情報等を把握・分析し、出融資等の元本毀損の有無、投資効率等を確認。 ・コベナンツやモニタリング項目は投融資部にて期中管理し、財務管理部にて確認。その結果は、社内の経営会議に報告したのち、取締役会に報告。
	回収可能性に応じた案件管理	・事業計画との乖離がある場合、事業改善策について PFI 事業の管理事業者等と協議。改善が見込めない場合は、地位譲渡予約権(ステップイン)の行使や担保権の実行又は代表企業等への損害賠償請求等を行い、債権を保全。 ・EXIT 時期等は支援の稟議に明記。支援決定後は継続的に変更要否を検討。
官民イノベーションプログラム(東北大 VP) 投資形態:直接出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数:10 件	投資案件の進捗管理	・投資有価証券評価書を半期決算ごとにまとめ、監査法人も参画し評価を実施。 ・月次の投資先状況を社内会議に報告し、全社的な進捗管理を行うとともに、投資先の進捗を5段階に区分して評価し、強化等支援の重点化を実施。 ・四半期ごとに作成するモニタリングレポートを取締役会に報告。
	回収可能性に応じた案件管理	・事業計画の遅延や再構築の必要が認められる投資先には、事業進捗及び財務上の課題に応じ、事業計画の改訂等のハンズオン支援体制を構築して実施。
官民イノベーションプログラム(東大 IPC) 投資形態:直接出資及び LP 出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数:9 件	投資案件の進捗管理	・投資先の取締役会に社外取締役等として参加し、必要に応じ、月次等で投資先企業と面談を実施し情報把握。 ・四半期ごとに開催する全社でのポートフォリオモニタリング会議で投資案件の進捗評価を行い、今後の方針を検討。 ・間接投資は、投資実行時の報告、組合員集会等により情報をアップデート。
	回収可能性に応じた案件管理	・事業計画に照らし、大幅な乖離又はその兆候が見られた場合、他の株主と調整の上、事業者に事業計画の見直しを促し、同時に当社の対処方針を検討。
官民イノベーションプログラム(京大 iCap) 投資形態:直接出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数:17 件	投資案件の進捗管理	・投資時の事業計画と財務指標を比較し、定性要因を加味して投資先を区分評価。投資案件の性質に応じた指標を設定し、事業計画との乖離状況を検証。また、乖離要因を分析し、回復に必要な方策を投資先と共同で検討。 ・社内会議で投資先の業務状況を共有(月次)、取締役会で事業進捗を確認(半期ごと)。
	回収可能性に応じた案件管理	・回収困難案件の場合、計画との乖離要因を分析し、改善施策を検討、実行。 ・改善する蓋然性が低い場合は、保有株式の第三者への売却交渉等を行い、毀損リスクを最小化。

官民イノベーションプログラム（阪大 VC） 投資形態：直接出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数：13 件	投資案件の進捗管理	・投資有価証券評価書を組合決算ごとにまとめ、監査法人も参画して評価を実施。評価結果に基づき、社内への報告頻度を決定（毎月～3 か月ごと）。 ・月例のモニタリング報告会において、計数面のほか、事業進捗や体制整備等の定性面の報告を行い、対応策について意見交換。意見交換の結果はハンズオン支援の一環として投資先にフィードバック。
	回収可能性に応じた案件管理	・事業計画の見直し等が必要と判断した投資先については、年度予算及び事業計画に沿ったハンズオンを行い、進捗を確認。 ・事業進捗が順調でない投資先には専門家を交えて調査を行い、経営体制の見直し等に着手。
（株）海外需要開拓支援機構 投資形態：直接出資及び LP 出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数：28 件	投資案件の進捗管理	・投資戦略グループは、月次・四半期ごとに財務情報の提供を受け、数値管理を実施。 ・四半期ごとに CIO を議長とするモニタリング会議を開催し、事業の進捗状況等を確認し、対応の必要性を検討し、当該検討を踏まえて投資管理委員会において進捗状況等の評価を決定。 ・社外取締役の派遣や定期的な事業説明を受けることで企業状況を常に把握。
	回収可能性に応じた案件管理	・協業先の紹介、業績改善策を議論するWTの組成や現地駐在支援等、事業回復に向けたハンズオン支援を実施。 ・プロジェクトの性質に応じ、コンサルタント等の外部人材を活用。
耐震・環境不動産形成促進事業 投資形態：LP 出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数：10 件	投資案件の進捗管理	・GPとして選定したファンドマネージャー(FM)は投融資先から定期的に事業進捗等の報告を受け、機構へも半期ごとに報告。 ・機構は LPS 組合員集会等で賃料水準・稼働率等の運営状況や予実管理状況等を把握。また、重要事項を決議する LPS 諮問委員会に委員として参画。
	回収可能性に応じた案件管理	・FM 選定基準に沿って、FM が LPS 契約で定めた投資方針に従い、モニタリングや意見表明等の対応を実施。 ・機構は LPS 諮問委員会の決議に参画し、FM が諮問する EXIT 案が投資方針に合致するか確認。
（株）日本政策投資銀行（競争力強化ファンド及び特定投資業務） 投資形態：直接出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数：71 件	投資案件の進捗管理	・投融資部店は投資決定時にリスクチェックシートを作成するとともに、EXIT 方針を策定し、これを基にモニタリングを実施。また、期中の収支・損益管理の他、資産自己査定を年 2 回実施。 ・別途、本部が年1回、全投資案件のモニタリングを横断的に実施し、投融資部店ごとにヒアリングを実施。本部は同内容を経営陣に報告。
	回収可能性に応じた案件管理	・モニタリングを目的に投資先に取締役（主に非常勤）を派遣する他、投資助言業を行う子会社や出資先ファンド等を通じて M&A 戦略等の立案により投資先のバリューアップを支援。 ・モニタリングを通じて検証した回収可能性を EXIT 方針の見直し時に反映。必要に応じ、譲渡候補先に対する関心度合の確認等の初期的なアプローチを実施。
（株）海外交通・都市開発事業支援機構 投資形態：直接出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数：11 件	投資案件の進捗管理	・プロジェクト管理部は四半期ごとに財務諸表等を基に各事業を管理。 ・建設・運営は月次で、事業実施国の政情や制度状況は年次で管理。 ・モニタリング結果は四半期ごとに海外交通・都市開発事業委員会等へ報告。
	回収可能性に応じた案件管理	・事業の経営・財務状態に影響を及ぼす重要事象が発生した（又は懸念がある）場合、必要に応じ、外部専門家等を活用して対応措置を講じる。 ・問題案件については、更に踏み込んだハンズオンとして、外部専門家の派遣や機構役員等による相手国政府機関との交渉など、直接的な支援を実施。 ・EXIT は、運営権の終了や投資回収が見込まれる時点等で検討を実施。
（国研）科学技術振興機構 投資形態：直接出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数：20 件	投資案件の進捗管理	・定期的な企業訪問や報告を通じ、投資先の事業や経営の状況を把握。 ・財務及び研究開発に関する状況報告書類等により経営面・研究開発面等から事業状況をモニタリング。 ・投資先の状況を月例の投資委員会に報告。
	回収可能性に応じた案件管理	・把握した事業計画の進捗状況を踏まえ、必要な人的及び技術的援助を実施。 ・保有株式等の売却等に関する妥当性は投資委員会の審議を経て決定。 ・経営又は事業計画の実施に障害が生じた場合等には必要な措置等を総合的に検討。
（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構	投資案件の進捗管理	・投資戦略部及び投資管理部の両部門が独立してモニタリングを実施。 ・平成 30 年 1 月よりモニタリング会議を設置し、態勢を強化。原則四半期に 1 回開催し、両部門の報告を基に指標の充足状況を確認。結果等は事業委員会へ報告。

投資形態：直接出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数：3 件	回収可能性に応じた案件管理	・現在の投資案件はいずれも事業の初期段階にあるため、現時点では回収可能性による区分ではなく、進捗段階に応じた対応を実施。 ・事業計画との乖離について、事業運営見直し等を求めても改善がない場合は、役職員派遣による投資先の管理強化や計画の抜本的見直し等を検討。一定程度改善の見込みがないと判断した場合、早期の EXIT も検討。
地域低炭素投資促進ファンド事業 投資形態：直接出資及び LP 出資 ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ件数：32 件	投資案件の進捗管理	・事業者から年 2 回報告を徴し、事業進捗や CO2 削減効果等を確認。 ・事業の状況に応じて案件をカテゴリー区分し、効率的なモニタリングを実施。 ・モニタリング会議（週次）により確認した事業進捗等は、出資委員会（四半期ごと）、理事会（半期ごと）、審査委員会（年度ごと）に報告。 ・必要な法令上の手続の実施を、一覧表及び許認可等の写しにより確認。
	回収可能性に応じた案件管理	・課題のある案件は、週次のモニタリング会議で対応策を検討し、現地確認等を迅速に実施。その他の区分でも、潜在的課題を早期に把握し、対応を促す。 ・事業計画との乖離を把握した場合は、事業者に原因究明と対応策を要請し、改善がない場合は、必要に応じ立入調査等により更なる対応を要請。

（注）「投資形態」は、これまでに実績のある投資形態を記載。「モニタリング件数」は、平成 29 年度末時点のモニタリング対象件数。

○表2　官民ファンドにおける海外投資案件のモニタリングの対応状況

リスクの種類	内容
法務リスク	・投資検討時の現地法人設立に関する法制度や商品特性等のリーガル調査により法的リスクを極小化（官民ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ（京都大学ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝｷｬﾋﾟﾀﾙ(株)）） ・投資決定時に作成するリスクチェックシートについて海外投資案件においては現地弁護士等の意見を踏まえ作成((株)日本政策投資銀行(競争力強化ファンド及び特定投資業務))
為替リスク	・外貨建投資案件は為替予約が難しいため投資リスク全体の中で管理（官民ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ（京都大学ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝｷｬﾋﾟﾀﾙ(株)）） ・事業収入（現地通貨）と負債（外貨借入等）のバランスや受取通貨と日本円の為替動向のモニタリング（(株)海外交通・都市開発事業支援機構）
カントリーリスク	・NEXI の国別カテゴリー等を参考にカントリーリスクを判断（官民ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ（京都大学ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝｷｬﾋﾟﾀﾙ(株)）） ・社内のカントリーレーティングを設定し海外投資案件のカントリーリスクを評価((株)日本政策投資銀行(競争力強化ファンド及び特定投資業務)) ・事業を行っている国の政治、経済格付の動向等のモニタリング((株)海外交通・都市開発事業支援機構）
政治・規制リスク	・投資決定時に作成するリスクチェックシートについて海外投資案件においては現地弁護士等の意見を踏まえ作成((株)日本政策投資銀行(競争力強化ファンド及び特定投資業務)) ・事業に関連する政策・規制の動向等のモニタリング（(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構）
ビジネスリスク	・海外投資先へ社外取締役等を派遣し、取締役会等への出席や経営レベル面の助言、経営人材の紹介等を実施し、事業進捗を確認（(株)産業革新機構、(株)海外需要開拓支援機構、(株)海外交通・都市開発事業支援機構、(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構、(株)日本政策投資銀行(競争力強化ファンド及び特定投資業務)) ・リスク低減のため契約条項に回避条項（例：事業進捗にマイルストーンを定めた上での分散投資条項、キーパーソン条項）を盛り込む（(株)海外需要開拓支援機構） ・海外パートナーの状況（信用力等）のモニタリング（(株)海外交通・都市開発事業支援機構） ・事業実施に必要な許認可の取得状況のモニタリング（(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構）
税務リスク	・投資決定時に作成するリスクチェックシートについて海外投資案件においては現地税理士等の意見を踏まえ作成((株)日本政策投資銀行(競争力強化ファンド及び特定投資業務))

Ⅲ　官民ファンドのコスト構造（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

第 9 回幹事会において、各官民ファンドの将来の投資収益及び運営経費の見通し並びに収益改善のための今後の施策等について検証したところ、有識者から、経費割合が投資規模に見合ったファンドの運営になるよう、監督官庁において必要に応じて適切に指導すべきとの指摘がなされたことから、今回の検証においては、各ファンドにおける収益改善や経費節減に向けた取組状況の報告を求め、別紙のとおり検証した。

検証の結果、収益性向上の取組として、(株)農林漁業成長産業化支援機構において、規模の小さい

案件が多く投資額が伸び悩んだこと等を踏まえ、出資拡大等による収益改善に向けて、直接出資をはじめとする案件拡大に取り組むとともに、農業競争力強化支援法の施行（平成 29 年 8 月）により農業生産関連事業の事業再編等に対する支援が可能となったことを受けて、平成 30 年 4 月に 1 件目の支援決定を行った。また、(株)産業革新機構では、ポートフォリオバランスを踏まえつつ、より投資規模が大きく黒字化に時間がかかるため民間だけでは投資が難しい一方で高い収益性等が見込まれる第四次産業革命や宇宙等の新規分野に対して十分なＤＤ（Due Diligence）を実施した上で支援決定を行った取組があった。

コスト面では、投資に必要な体制を維持したうえで、事務所移転による賃料削減や、経理・財務管理等における外部業者への委託等、出張頻度の抑制、ペーパーレス化の推進等の取組が行われていた。また、地域低炭素投資促進ファンド事業においては、事務費軽減と支出滞留改善のため、サブファンド方式の新規出資を取り止めている。

各官民ファンドにおいては、引き続き積極的な案件組成に取り組みつつ、収益面・コスト面の改善を図るべきである。その際、今後の取組にあたっては、第 9 回幹事会において、有識者から、いくつかの官民ファンドにおいて収支見通しが楽観的であるため、より保守的な見通しにすべきとの指摘があったことも踏まえ、財務諸表に表れない含み損益も含めた投資収益を時点を区切って定期的に評価し、最終的にファンドの運営経費を含めて支出額を回収し、収益を確保できるようにすべきである。また、過大な資金が生じた場合には、余剰資金の返納等の処理を適切に進め、事業規模の適正化を図るべきである。

監督官庁においては、引き続き、各官民ファンドの将来の投資収益や運営経費の見通し等を責任をもって精査するとともに、幹事会においても収益・運営経費の両面について、今後も検証を行う。

（注）「官民ファンドの業務運営の状況について（平成 30 年 4 月 13 日会計検査院随時報告）」では、６官民ファンドにおいて、平成 28 年度末時点の回収額及び保有有価証券評価額等の合計が支援に伴う支出額を下回っていること（表３参照）、多額の未利用の出資金を抱えるファンドがあること等が報告されている。

〇表３　官民ファンドの業務開始から平成28年度までの支援案件の損益（会計検査院随時報告より）

（単位：百万円）

機関名	支出額(a)	回収額(b)	平成 28 年度末保有有価証券評価額等(c)	回収額等(b+c)=(d)	回収額等と支出額の差額(d)-(a)
(株)産業革新機構	815,973	284,447	1,779,827	2,064,274	1,248,300
(独)中小企業基盤整備機構	253,442	122,598	125,303	247,902	△ 5,540
(株)地域経済活性化支援機構	505,682	833,587	15,416	849,004	343,322
(株)農林漁業成長産業化支援機構	6,552	76	5,404	5,480	△ 1,072
(株)民間資金等活用事業推進機構	29,929	3,025	27,909	30,935	1,005
官民ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ（国立大学法人東北大学）	2,478	－	2,134	2,134	△ 343
官民ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ（国立大学法人東京大学）	894	－	688	688	△ 206
官民ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ（国立大学法人京都大学）	2,499	－	2,123	2,123	△ 375
官民ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ（国立大学法人大阪大学）	3,003	－	2,608	2,608	△ 394
(株)海外需要開拓支援機構	31,031	669	25,902	26,572	△ 4,459

耐震・環境不動産形成促進事業	7,086	1,036	6,407	7,443	356
(株)日本政策投資銀行 (競争力強化ﾌｧﾝﾄﾞ)	127,897	93,101	49,406	142,508	14,611
(株)日本政策投資銀行 (特定投資業務)	145,278	1,692	144,791	146,484	1,205
(株)海外交通・都市開発事業支援機構	10,859	－	9,018	9,018	△ 1,841
(国研)科学技術振興機構	904	－	619	619	△285
(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構					
地域低炭素投資促進ﾌｧﾝﾄﾞ事業	3,855	439	3,446	3,886	30

（注１） 支出額には実支援額のほか、支払手数料等を含み、回収額には有価証券売却額、債券回収額のほか、受取配当金、受取利息等を含む。

（注２） 平成 28 年度末保有有価証券評価額等は、出資に伴い取得した有価証券については、時価があるものは時価、時価がないものは出資先の 28 年度末純資産持分相当額による（優先株式や出資額での買取保証がある等の場合は、当該条件を考慮した額）。また、株式以外の資産については、貸借対照表計上額（個別引当金控除後）を評価額としている。

（注３） (株)海外通信・放送・郵便事業支援機構は直接支援を行っている対象事業者が１件のみであり、記載することにより特定の対象事業者の財務状況等が明らかになるため斜線を引いている。

Ⅳ　人材育成・地域活性化

ガイドラインを踏まえ、これまで、官民ファンドにおける人材育成・地方への供給をはじめとする取組について、検証を行ってきた。また、第 9 回幹事会において、有識者から、地方にファンドの運用者がいないことや人材の定着が進んでいないことが問題であるとの指摘がなされた。

以上を踏まえ、今回の検証においては、官民ファンドにおける地方支援の状況に加え、官民ファンド出資者（経験者）の地域への貢献状況について別紙のとおり検証した。検証の結果、官民ファンドの元職員が地方発ベンチャーに参画した事例（(株)産業革新機構）や地域金融機関からの出向者受入れにより事業性評価のノウハウを移転した事例（(株)地域経済活性化支援機構）等の取組があった。

Ⅴ　組織構成及びキーパーソンの異動

平成 29 年度下期における各官民ファンドの①国及び民間人材の活用状況、②投資決定組織等の人材構成について、別紙のとおり整理した。

なお、平成 29 年度下期においては、以下のとおり官民ファンドのキーパーソンに異動があった。

○表４　キーパーソンの異動

名称	役職	異動年月日等
(国研)科学技術振興機構	総括担当理事	平成 29 年 10 月 1 日就退任

Ⅵ　官民ファンド相互間の連携

第 9 回幹事会の検証報告を踏まえ、「シーズ・ベンチャー支援」、「地域活性化支援」の 2 つの政策課題ごとに設けた「官民ファンド連携チーム会合」においては、連携の具体化、民間との協同等について資料２のとおり検証を行った。

検証の結果、①連携の具体化については５件の新規連携事例の報告があった。②民間との協同については、地域金融機関から出された官民ファンドへの意見・要望に対し、案件組成の取組に関しては、制度の見直しや定期的な意見交換会等による積極的な情報連携、地域金融機関の出向者の受入れによる人材育成支援等の取組を行っていた。また、ノウハウ共有の取組に関しては、地方での業務説明会・研修会・講演等の対応を行っていることが確認された。また、③情報の開示・共有については、産業

調査の概要や官民ファンドが作成したレポートの共有、また、新しい支援手法として、日本初の総合型インフラファンドに対する出資支援の決定（(株)民間資金等活用事業推進機構）や地域の主力産業全体の発展を目指すファンドの設立（(株)地域経済活性化支援機構）等の取組について報告があった。

今後も官民ファンド相互間の連携の具体化、他の関係機関や民間との協同等に取り組むこととする。

Ⅸ　KPI の進捗・達成状況

各官民ファンドにおいて設定された KPI の進捗・達成状況については、以下のとおり区分して評価を行った。各官民ファンドにおける KPI の進捗・達成状況は別添２のとおりである。また、個別案件の KPI についても総括的状況の検証を行った。その詳細は別紙のとおりである。

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毎期一定水準以上の目標を達成すると定めている KPI：今期の実績が目標水準以上	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 29 年度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 94 項目のうち進捗状況が A 評価とされた項目が 79 個、B 評価とされた項目が 10 個、N 評価とされた項目が 5 個であった。特に、N 評価とされた項目については前回から 5 個減少した。さらに、EXIT 案件がない又は少ないことを理由としてファンド全体の収益性に係る KPI が依然として N 評価となっているファンドにおいても、第 9 回幹事会の議論を踏まえ、(株)海外交通・都市開発事業支援機構等において、資本金等に対する純資産の割合等を参考指標として公表しており、収益性に係る情報開示について改善がみられる。

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、今回の検証から改善策が提出されており、これらに従って平成 30 年度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。これらの KPI の進捗・達成状況については、引き続き、次回検証報告において検証を行う。

なお、KPI については、事業の進展等に伴い当初設定した KPI と実情に乖離が生じてきた場合等には、必要に応じて見直しや新たな KPI の設定を行うことが重要であり、こうした観点から各ファンド自らが検証を行い、合計 20 個の KPI について見直しを行ったところである。特に、第 9 回幹事会の検証報告を踏まえた見直しにより、運営費交付金で運営経費を賄うこととされている 3 官民ファンドを除く全ての官民ファンドにおいて収益性に係る KPI が運営経費の回収を考慮したものとなっていることが確認された。また、政策目的の KPI について、前出の会計検査院の随時報告において、達成済の成果目標をそのまま継続して用いていたことが報告された(株)地域経済活性化支援機構や、解散時点まで評価を行わないとしていたことが報告された(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構等における見直しも行われた。

今後、KPI の見直しについては、政策目的に係る KPI のうち、複数の項目の平均値で評価しており項目別の評価が分からないものや、収益性に係る KPI が N 評価のみとなっているファンドを含め、各官民ファンドにおいて、引き続き、比較可能な KPI を設定する等、適切に取り組んでいく。

○表５ KPI を見直した官民ファンド

機関名	KPI の区分	KPI	見直し/新設
(独)中小企業基盤整備機構	事業全体の KPI	会計検査院の報告を踏まえ、既に目標を達成した KPI の見直し ・組成ファンド数 ・地域密着ファンドの組成数 ・新規のファンド運営者への出資ファンド数	見直し(3 個)
		会計検査院の報告を踏まえ、削除 ・投資事業有限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	見直し(廃止) (1 個)
		会計検査院の報告を踏まえ、算出方法の見直し ・収益性に係る KPI	見直し (1 個)
(株)地域経済活性化支援機構	事業全体の KPI	会計検査院の報告を踏まえ、既に目標を達成した KPI の見直し ・各都道府県での支援実績の積上げ	見直し (1 個)
(株)農林漁業成長産業化支援機構	事業全体の KPI	既に目標を達成した KPI の見直し ・地域における人材育成に係る KPI	見直し (2 個)
(株)民間資金等活用事業推進機構	事業全体の KPI	会計検査院の報告を踏まえ、見直し ・収益性に係る KPI	見直し (1 個)
官民イノベーションプログラム	事業全体の KPI	会計検査院の報告を踏まえ、見直し ・プログラム全体の KPI	見直し (1 個)
(株)海外交通・都市開発事業支援機構	事業全体の KPI	ファンドの取組状況等を踏まえ、算出方法の見直し ・支援案件に参加する日本企業数 ・海外発進出・新規国・分野進出企業数	見直し (2 個)
(国研)科学技術振興機構	事業全体の KPI	ファンドの取組状況等を踏まえ、目標期間等の見直し ・出資業務等従事者の他事業・他社への転出数及び出資先企業の経営責任者の数	見直し (1 個)
(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構	事業全体の KPI	ファンドの取組状況等を踏まえ、算出方法の見直し ・長期収益性に係る KPI ・民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果 ・我が国への波及効果に係る KPI ・人材育成に係る KPI	見直し (4 個)
	個別案件の KPI	ファンドの取組状況等を踏まえ、算出方法の見直し ・長期収益性に係る KPI ・民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果 ・我が国への波及効果・政策的意義に係る KPI	見直し (3 個)

（別添1）官民ファンドの概要（一覧表） 平成29年度末現在

名称	監督官庁	設置日	設置期限（期間）	役職員数	現役出向者数	出融資額		資金調達する際の政府保証（平成29年度予算）	支援決定件数	支援決定金額	実投融資額	誘発された民間投融資額（呼び水効果）
						政府	民間					
（株）産業革新機構	経済産業省	平成21年7月17日	平成37年3月31日 （15年）	125名 （うち役員12名）	10名 （うち役員2名）	財投出資：2,860億円	140億円	18,000億円	129件	10,493億円	8,929億円	6,215億円
（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）	735名 （うち役員13名）	30名 （うち役員4名）	一般会計出資：157億円	―	―	266件	3,833億円	2,928億円	7,186億円
（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）	305名 （うち役員14名）	18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	193件	999億円	361億円	1,098億円
（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）	9名 （うち役員1名）	財投出資：300億円	19億円	―	54件	382億円	98億円	383億円
（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）	25名 （うち役員7名）	5名 （うち役員0名）	財投出資：100億円	100億円	630億円	27件	454億円	310億円	2,867億円
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	（VC設立日） 東北大：平成27年2月23日 東大：平成28年1月21日 京大：平成26年12月22日 阪大：平成26年12月22日	（1号投資事業有限責任組合） 東北大：平成37年12月31日 （10年。最長15年） 東大：平成43年12月15日 （15年。最長20年） 京大：平成42年12月31日 （15年。最長20年） 阪大：平成37年7月30日 （10年。最長15年）	東北大： 15名 （うち役員6名） 東大： 9名 （うち役員5名） 京大：18名 （うち役員8名） 阪大：19名 （うち役員8名）	東北大：0名 東大：0名 京大：0名 阪大：0名	一般会計出資：1,000億円 （東北大125億円、 東大417億円、 京大292億円、 阪大166億円）	―	―	4件 （東北大：1件、 東大：1件、 京大：1件、 阪大：1件） ※3	550億円 （東北大：70億円、 東大：230億円、 京大：150億円、 阪大：100億円） ※3	177億円 （東北大：39億円、 東大：30億円、 京大：48億円、 阪大：60億円） ※3	81億円 （東北大：26億円、 東大：20億円、 京大：10億円、 阪大：25億円）
（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）	68名 （うち役員9名）	8名 （うち役員0名）	財投出資：586億円	107億円	350億円	28件	568億円	399億円	1,480億円
耐震・環境不動産形成促進事業 （（一社）環境不動産普及促進機構）	国土交通省 環境省	（基金設置日） 平成25年3月29日	10年を目途に廃止を 含め見直し	18名 （うち役員12名）	4名 （うち役員1名）	一般会計補助：300億円	―	―	12件	139億円	135億円	817億円
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：790億円	500億円 （（株）日本政策投資銀行 の自己資金）	―	12件	1,290億円	1,279億円	5,612億円
特定投資業務 （（株）日本政策投資銀行）	財務省	（事業開始日） 平成27年6月29日	平成38年3月31日 （10年9ヶ月）	― ※2	― ※2	財投出資：1,650億円	1,650億円 （（株）日本政策投資銀行 の自己資金）	―	62件	2,591億円	1,989億円	9,220億円
（株）海外交通・都市開発事業支援機構	国土交通省	平成26年10月20日	なし （5年ごとに根拠法の施行状況について検討）	55名 （うち役員8名）	9名 （うち役員0名）	財投出資：405億円	59億円	488億円	11件	502億円	252億円	841億円
国立研究開発法人科学技術振興機構	文部科学省	（事業開始日） 平成26年4月1日	中長期計画※1により 5年毎に見直し （次回平成34年度）	1,415名 （うち役員7名）	17名 （うち役員1名）	一般会計出資：25億円	―	―	20件	16億円	16億円	125億円
（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構	総務省	平成27年11月25日	平成48年3月31日 （20年）	27名 （うち役員7名）	3名 （うち役員0名）	財投出資：66億円	24億円 （うち3億円は議決権制限 種類株式）	226億円	4件	138億円	48億円	317億円
地域低炭素投資促進ファンド事業 （（一社）グリーンファイナンス推進機構）	環境省	（事業開始日） 平成25年6月20日	各基金設置後10年を目途に廃止 を含め見直し	28名 （うち役員9名）	―	エネルギー対策特別会計 補助：168億円	―	―	33件	123億円	45億円	1,350億円
計				2,909名 （うち役員136名）	113名 （うち役員11名）	財投出資：6,097億円 一般会計出資：1,212億円 一般会計補助：300億円 エネルギー対策特別会計 補助：168億円 財投貸付：790億円 計8,567億円	550億円 その他2,150億円 （自己資金） 計2,700億円	29,694億円	855件	22,078億円	16,966億円	37,592億円

（注）単位未満は四捨五入、上記合計欄は、各官民ファンドにおいて算定した計数を集計したものである。
※1 中期計画及び中長期計画については、独立行政法人通則法第30条及び第35条の5の規定により作成しているもの。
※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 各大学より出資された投資事業有限責任組合からの平成30年3月末までの（支援決定件数/支援決定金額/実投資額）の累計についてはそれぞれ次の通り。東北大（10 件/26.2億円/支援決定金額と同額）、東京大（9件/55.6億円/21.4億円）〔9件中直接投資3件、間接投資6件〕、京大（17件/24.0億円/支援決定金額と同額）、阪大（14件/19.1億円/支援決定金額と同額）

（別添2）官民ファンドのKPI一覧表　平成29年度末時点

○株式会社産業革新機構（KPI：5個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
－	収益性	機構全体の長期収益性 (回収額÷（売上原価＋間接経費))	1.0倍超	2.2倍	A	A
自らの経営資源以外の経営資源の有効な活用を通じた産業活動の革新の推進	インパクト	総案件数に占める客観化された投資インパクト(グローバルリーダー企業創出、ゲームルールの変革等)が達成されている件数の比率	66%以上	90%	A	A
自らの経営資源以外の経営資源の有効な活用を通じた産業活動の革新の推進	エコシステム	他の公的研究機関やベンチャー支援団体等との連携数	機構全体：平成30年度末までに11件以上 （平成29年3月末時点で11件以上） 健康医療分野：平成30年度末までに5件以上 （平成29年3月末時点で5件以上）	10件 健康医療分野：5件	B	B
自らの経営資源以外の経営資源の有効な活用を通じた産業活動の革新の推進	ベンチャー支援	機構全体に占めるベンチャー等投資比率	66%以上	79%	A	A
機構による支援と協調して、民間事業者等からの資金の供給が行われること	民業補完	民間からの協調出資がなされた件数の比率	機構全体：95%以上 （健康医療分野：100%）	99%	A	A

○独立行政法人中小企業基盤整備機構（KPI：9個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
・「ベンチャー・チャレンジ2020」への貢献（官民ファンドのLP出資によるリスクマネー供給促進） ・地方創生の新たな展開 ・中堅・中小企業・小規模事業者への経営支援を強化	ファンド組成数	第3期中期計画期間（平成26年度～30年度）における組成ファンド数	50ファンド（年平均10ファンド）以上 （平成30年3月末時点で40ファンド）	53ファンド	A	A
	地域への貢献及びファンドマネージャー育成	第3期中期計画期間における地域密着ファンドの組成数	6ファンド（年平均1.2ファンド）以上 （平成30年3月末時点で4.8ファンド）	8ファンド	A	A
		第3期中期計画期間における新規のファンド運営者への出資ファンド数	25ファンド（年平均5ファンド）以上 （平成30年3月末時点で20ファンド）	33ファンド	A	A
－	事業実施効果としてのアウトプット指標	国内新興市場IPO数に占める中小機構出資ファンド投資先の割合	15%以上	16%	A	A
		出資2年経過後の出資先中小企業の売上成長率	中小企業実態基本調査の売上伸び率以上	平成26年度の出資先売上平均伸び率71．2%	A	N
		出資2年経過後の出資先中小企業の雇用成長率	中小企業実態基本調査の従業員伸び率以上	平成26年度の出資先従業員数平均伸び率22．3%	A	N
・「ベンチャー・チャレンジ2020」への貢献（官民ファンドのLP出資によるリスクマネー供給促進） ・地方創生の新たな展開 ・中堅・中小企業・小規模事業者への経営支援を強化	事業の適正性、透明性及び効率性確保のための機構の内部規定	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	A
		出資先ファンドの投資委員会へのオブザーバ出席又はその内容の報告受領の割合	100%	100%	A	A
		ファンド事業全体での収益性	1.0倍超	1.03倍 （平成28年度実績）	A	A

○株式会社地域経済活性化支援機構（KPI：13個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
－	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	71%	A	A
		先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等	75%以上	81%	A	A
		ハンズオン支援等による収益改善	90%以上	97%	A	A
		地域経済への貢献	90%以上	98%	A	A
		金融機関等との連携	90%以上	94%	A	A
地域経済活性化支援機構の経営者保証付債権等の買取り・整理業務の活用促進		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	92%	A	B
地域金融機関と地域経済活性化支援機構の共同運営ファンドからのエクイティ資金の供給やハンズオン支援、地域経済活性化支援機構から地域金融機関への専門家派遣を通じたノウハウの移転・浸透等の取組を強化	地域への知見・ノウハウの移転等を通じた事業再生・地域活性化支援	各都道府県での支援実績の積上げ	平成34年度末までに75%以上 （測定時点目標：45%以上）	73%	A	A
		地域への知見・ノウハウの移転	平成34年度末までに100%（累計250件） （測定時点目標：50%以上）	100%	A	A
		地域経済への貢献	75%以上	92%	A	A
		金融機関等との連携	90%以上	99%	A	A
リスク性資金の充実を図るため、地域金融機関や地域経済活性化支援機構等が連携した地域活性化ファンドが地域企業に資本性資金を供給する取組を促す	ファンドを通じた地域への資金供給　（呼び水効果、民業補完の確保）	LP出資に係る呼び水効果（民業補完の確保）として、ファンド出資額に占める民間からの出資額の割合	60%以上	64%	A	A
－	中小企業等への重点支援の明確化	中小規模の事業者の割合	90%以上	89%	B	B
－	機構全体の収益性確保	出資金を全額回収できる収益を確保	1.0倍超	0.85倍	B	A

（別添2）官民ファンドのKPI一覧表　平成29年度末時点

○株式会社農林漁業成長産業化支援機構（KPI：8個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
－	収益性	機構の株主に対する投資倍率	1.0倍超	－	N	N
農林漁業の経営の安定化を図るため、我が国農林漁業が農林漁業者の所得を確保する	投資先6次産業化事業体等の成果	事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体等の割合	7割以上	52%	B	B
新商品の開発、生産若しくは需要の開拓、新たな販売の方式の導入若しくは販売の方法の改善又は新役務の開発、提供若しくは需要の開拓を行うことにより、国内外における新たな事業分野を開拓する	新事業の創出	投資先6次産業化事業体等において、新規の事業体の割合	7割以上	88%	A	A
		各年度における本ファンド出資額について、1億円以上の大型案件の出資規模の割合	全体の25%	23%	B	B
地域との調和に配慮しつつ、我が国農林漁業が農林漁業者の所得を確保し、及び農山漁村において雇用機会を創出することができる成長産業となるようにする	地方創生のための雇用創出	事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行っている投資先6次産業化事業体等の割合	7割以上	61%	B	B
	地域における人材育成	各年度でサブファンドを通じた間接出資の組成件数	20件以上	18件	B	―
		各年度で機構による直接出資（東京都以外）の組成件数	2件以上	2件	A	―
－	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次産業化事業体等の割合	7割以上	95%	A	A

○株式会社民間資金等活用事業推進機構（KPI：7個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
－	機構の資金供給	機構の収益率	1.0倍超	0.95倍	B	A
リスクマネーの「呼び水」としての機構の出融資を最大限活用し、コンセッション事業の着実な実現を図るとともに、PPP/PFI手法導入優先的検討規程等の本格運用を開始する地方公共団体等の収益型事業を推進		支援案件の事業規模 （民間事業者の総収入）	平成34年度末までに7兆円 （平均3兆3,157億円/4.5年）	5兆8,591億円	A	A
	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	16.8倍	A	A
	利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の普及	利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の件数	機構の事業期間(14.5年)に100件 （平均31件/4.5年）	78件	A	A
PFIに係る知識や具体的案件への取組方法等の情報提供とともに地域金融機関等に対しリスク分析手法や契約実務等に係るプロジェクトファイナンスのノウハウの移転を進め、地域人材の育成を図る		市場関係者へのアドバイス件数	平成34年度末までに延べ1200件 （平均568件/4.5年）	807件	A	A
		地域人材の育成・ノウハウ提供	平成34年度末までに延べ500名 （平均236名/4.5年）	283名	A	A
コンセッション事業を推進する地域金融機関等との協議や案件形成支援・資金供給を通じ、全国の収益型事業に対して安定的に民間資金が供給される環境整備に寄与し、民間インフラファンドの組成を推進	インフラ投資市場の育成	民間インフラファンド組成に向けた取組	平成34年度末までに20社 （平均9.4社/4.5年）	12社	A	A

○官民イノベーションプログラム（KPI：9個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
－	プログラムのパフォーマンス	事業計画が適切に進捗しているか	プログラム全体の累積利益全体で1.0倍超	―	N	N
		民間のリスクマネーの投入に関し、各案件のフェーズに応じて適切な民間資金が投入されているか	各大学（3点満点）の 出資額割合に応じた総合点が2点以上	2.9点	A	A
		各案件の投資決定に際し、官民ファンドとして積極的にリードをとっているか	各大学（3点満点）の 出資額割合に応じた総合点が2点以上	3.0点	A	A
国立大学法人等における技術に関する研究成果の事業化の促進	国立大学における技術に関する研究成果の事業化	大学において研究成果の事業化に向けた取組（プレ・インキュベーション）の支援を実施しているか	各大学（3点満点）の 出資額割合に応じた総合点が2点以上	3.0点	A	A
		大学発ベンチャーの活動を促進するために、適切なハンズオン支援がなされているか	各大学（3点満点）の 出資額割合に応じた総合点が2点以上	2.6点	A	A
		大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか	各大学（3点満点）の 出資額割合に応じた総合点が2点以上	2.0点	A	B
国立大学法人等における教育研究活動の活性化	国立大学における教育研究活動の活性化	事業の実施により、大学の教育研究活動が活性化しているか	各大学（3点満点）の 出資額割合に応じた総合点が2点以上	2.7点	A	A
－	地域における経済活性化への貢献、大学発ベンチャーの海外展開への貢献	地域との連携・協働による経済活性化への貢献が図られているか	各大学（3点満点）の 出資額割合に応じた総合点が2点以上	3.0点	A	A
		大学発ベンチャーの海外展開を展望したサポート体制が構築されているか	各大学（3点満点）の 出資額割合に応じた総合点が2点以上	3.0点	A	A

（別添2）官民ファンドのKPI一覧表　平成29年度末時点

○株式会社海外需要開拓支援機構（KPI：3個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
我が国経済の持続的な成長に資すること	収益性	機構全体の長期収益性	1.0倍超	0.93	B	B
国内産業に裨益し、我が国経済に対して新たな付加価値をもたらすこと	波及効果	個別投資案件（EXIT時）の評価合算値	達成指数の合計値 70%以上	104%	A	A
機構と協調して、民間事業者等から出資等の資金供給が行われること	民業補完	民間企業からの協調出資等の事業総額に対する割合	10年後目処に50%超	72%	A	A

○耐震・環境不動産形成促進事業（KPI：10個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
老朽・低未利用不動産の改修、建替え又は開発を行い、耐震・環境性能を有する良質な不動産の形成を促進するための基金を造成することにより、地域再生・活性化に資するまちづくり及び地域温暖化対策を推進	収益性	投入した国費に対する回収額の比	1.0倍超	個別事業の回収額が特定しないよう配慮して、複数の事業が終了した時点で開示することを考えているが、平成30年3月末時点では1件のLPSのEXIT実績があり、目標を達成している。	A	A
	民業補完	喚起された民間投資額	平成34年度3月末時点で1,000億円 （平成30年3月末時点で600億円以上）	817億円	A	A
		国費に対する民間投資の割合	平成34年度3月末時点で 国費対民間投資＝1：3.0	1：5.9	A	A
	地方への貢献及び人材育成	事業全体における地方物件の割合	平成34年度3月末時点で 2割以上	26.3%	A	A
		パートナー協定締結金融機関等への情報提供等の実施	15件以上実施 （半期）	21件	A	A
		地域相談窓口を活かした情報提供等の実施	10ブロックで各3件以上実施 （半期）	10ブロックで各3件以上	A	A
		本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等の実施	10か所以上で実施 （半期）	10か所	A	A
		本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等を三大都市圏以外で実施	5か所以上で実施 （半期）	6か所	A	A
		三大都市圏以外の地域からの問い合わせへの対応及び情報提供を実施	50件以上実施 （半期）	62件	A	A
		選定したファンドマネージャーを三大都市圏以外の地域の事業者やパートナー協定締結金融機関等へ紹介	2件以上実施 （半期）	2件	A	A

○競争力強化ファンド（KPI：5個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
下記の例に代表される、新たな価値の創造や企業価値向上に向けた取組に対するリスクマネーの供給 (1)各企業内やバリューチェーン内に埋もれている技術や事業を有効活用 (2)バリューチェーンの川上・川下企業や異業種間企業の連携等、企業間の戦略的連携 (3)各種規制の緩和を通じて創造される新たな事業領域に取り組むもので、今後の成長性が見込まれる事	技術等有効活用の促進	企業内やバリューチェーン内に埋もれている技術や事業が、新たな事業展開に向けて有効活用されている案件等の割合	平均75%以上	平均87.5%	A	A
	企業間連携の促進	バリューチェーンの川上･川下企業や異業種企業における企業間連携がなされている案件等の割合				
	戦略的取組の促進	企業の成長戦略に位置付けられた戦略的取組として適切に進捗しているもの等の割合	100%	100%	A	A
出資と融資を一体的に行う手法その他高度な金融上の手法を用いた業務を営むことにより日本政策投資銀行の長期の事業資金に係る投融資機能の根幹を維持し、もって長期の事業資金を必要とする者に対する資金供給の円滑化及び金融機能の高度化に寄与	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	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	A
	地域への貢献	①地域発の案件か、②地域金融機関との連携が見込まれる又はなされているか、③事業効果の地域還元（新規立地、雇用維持、利便性の向上等）が見込まれる又はなされているか、の要件のうち、1つ以上を充足している案件の割合	50%以上	66.7%	A	A

○特定投資業務（KPI：4個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
我が国の企業が本来有している潜在力の有効活用及び企業間の連携等によるオープン・イノベーションの適切な組み合わせにより我が国の企業の競争力の強化を推進し、我が国の経済全体の生産性を向上させ、経済社会の活力の向上及び持続的発展に資する	競争力強化	十分に活用されていない経営資源（技術、ノウハウ、設備等）の有効活用による新事業開拓や異分野連携等の経営の革新を支援し、企業の生産性・収益性の向上への貢献が見込まれる案件等の割合	50%以上	77.2%	A	A
地域の特性を生かした事業活動を推進し、まち・ひと・しごと創生に寄与し、地域経済の自立的発展に資する	地域への貢献	地域経済の自立的発展に資するよう、①地域の主体的な取組（地域の事業者や地域金融機関が関与する取組等）、又は②地域経済へ事業効果が波及する取組（新規立地、設備投資、雇用拡大・維持、利便性向上等）に寄与しているか、の要件のうち、1つ以上を充足している案件等の割合	50%以上	61.4%	A	A
民間金融機関等との協働による資金供給の取組を通じて、成長資金に係る民間の供給主体の着実な増加及びメザニン・ファイナンスやエクイティ等の成長資金に係る市場の発展に資する	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	81.6%	A	A
有価証券等の処分を行うことによって得られる総収入額が、少なくとも、業務実施のために生じる費用を含めて必要となる総支出額を上回るよう、各事業年度において進捗状況を評価しつつ、長期収益性を確保	収益性	ファンド全体の累積利益	プラス（positive IRRの確保）	プラス	A	A

（別添2）官民ファンドのKPI一覧表　平成29年度末時点

○株式会社海外交通・都市開発事業支援機構（KPI：5個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
我が国経済の持続的な成長への寄与	収益性	機構全体の長期収益性 （総支出に対する総収入の比率）	1.0倍超	－	N	N
	民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果	機構からの出資額に対する機構及び日本企業からの総出資額の比率	2.0倍超	4.3倍	A	A
我が国事業者の海外市場への参入の促進及び我が国に蓄積された知識、技術及び経験の海外市場での活用	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	8社	B	B
		海外初進出・新規国・分野進出企業数	1社/年以上	1 社/年	A	B
我が国に蓄積された知識、技術及び経験の海外市場での活用		我が国に蓄積された知識、技術及び経験の活用状況 （案件ごとに活用状況を1～3点の総合点数評価し、その平均値を用いる）	平均2.0点以上	2.8点	A	A

○国立研究開発法人科学技術振興機構（KPI：5個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
－	収益性	機構全体の長期収益性 （投資倍率の加重平均）	1.0倍超	－	N	N
・大学等による、研究開発成果の事業化への出資を可能とすることにより、イノベーション基盤の強化を図る ・機構の研究開発の成果を事業活動において活用しようとする者に対し、出資並びに人的及び技術的援助を行うことで、機構の研究開発の成果の実用化及びこれによるイノベーションの創出を図る	民業補完	民間出融資に対する呼び水効果 （機構出資額＋機構出資以降の民間出融資額）／（機構出資額）	平均で2.0倍超	8.6倍	A	A
	出資先企業の成長支援	機構が出資先企業に対して行う人的・技術的支援を通じた当該企業及び経営人材の成長性 出資先企業の事業拡大効果を、売上規模、従業員数、資本金規模の3つの指標について、毎年決算期と投資実行期とを比較、点数化（2点満点）	平均で1点以上	1点	A	A
	人材育成	出資業務等従事者の他事業・他社への転出数及び出資先企業の経営責任者の数	出資事業開始後 9年間でのべ40名以上 （平成30年3月末で20名以上）	30名	A	A
	地方への貢献	地方での事業説明会の開催数	6回/年以上	10回/年	A	A

○株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構（KPI：5個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
－	長期の投資収益率	機構全体の長期収益性（総投資額と経費の合計に対する総収入の比率）	1.0倍超	－	N	N
我が国及び海外における通信・放送・郵便事業に共通する需要の拡大を通じ、当該需要に応ずる我が国の事業者の収益性の向上等を図り、もって我が国経済の持続的な成長に寄与	民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果	機構からの投資額に対する機構及び日本企業からの総投資額の比率	2.0倍以上	2.4倍	A	A
	海外市場への参入促進	支援案件に参加する日本企業数（出資企業＋受注関連企業）	平均2社／件以上	平均2.25社	A	A
・資金の供給や専門家の派遣等の支援を行うことで、通信・放送・郵便インフラとICTサービスや放送コンテンツとのパッケージ展開を促進 ・質の高いインフラの整備等を通じて、我が国企業の進出拠点整備やサプライチェーンの強化、関係国の経済・社会的な基盤強化や対象地域の安定と繁栄の確保、我が国のソフトパワーの強化及び外交的地位の向上に貢献	波及効果	日本企業への波及効果が認められる支援案件の件数	1件／年以上	2件／年	A	－
	人材育成	機構からの派遣により投資先企業において経営等に従事する者や機構において投資業務等に携わり他事業者へ転出した者	2名／年以上	4名／年	A	－

○地域低炭素投資促進ファンド事業（KPI：6個）

政策目的	評価項目	KPI	成果目標	実績（29年度下期）	評価	
					今回	前回
－	収益性	機構全体の長期収益性	1.0倍超	個別事業の回収額が特定しないよう配慮して、複数の事業が終了した時点で開示することを考えているが、平成30年３月末時点では1件のEXIT実績があり、目標を達成している。	A	N
エネルギー・環境投資の拡大を図り、エネルギー制約を克服し、温室効果ガスの国内での大幅削減を目指す	CO_2削減効果	出資額1億円当たりの年間CO_2削減量	2,000t-CO_2/年/億円以上	5,746t-CO_2/年/億円	A	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	105.8%	A	A
地方に投資を呼び込み、生産性が高く活力に溢れた産業を取り戻すには、収益化まで息の長いプロジェクトに十分な資金供給が必要であり、リスク性資金の充実を図るため、地域企業に資本性資金を供給する取組を促す	地域活性化効果	地域貢献等効果（地域関係者の出融資、創出雇用者等を総合的に評価）	平均60点以上	68点	A	A
		出資案件の地域ブロックカバー	未出資地域ブロックの出資案件を年間1件以上	2件	A	A
クリーン・経済的なエネルギー需給の実現に向けた主要施策として地域主導の再生可能エネルギーの導入を、民間資金も呼び込みつつ促進	民間資金の呼び水効果	出資額に対する民間資金の比率	3.0倍以上	11.0倍	A	A

別紙

① 株式会社産業革新機構 1
・平成 29 年度下期投資案件一覧
・平成 29 年度下期ＥＸＩＴ案件一覧
・投資案件のモニタリング
・官民ファンドのコスト構造（収益改善・経費節減に向けた取組状況）
・ＫＰＩの進捗状況及び見直し・未達成項目の改善策について （以下、同）
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 23
④ 株式会社農林漁業成長産業化支援機構 36
⑤ 株式会社民間資金等活用事業推進機構 44
⑥ 官民イノベーションプログラム 53
⑦ 株式会社海外需要開拓支援機構 73
⑧ 耐震・環境不動産形成促進事業 80
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 86
⑩ 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 97
⑪ 国立研究開発法人科学技術振興機構 104
⑫ 株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構 111
⑬ 地域低炭素投資促進ファンド事業 119

※ 平成 29 年度下期投資案件一覧及び平成 29 年度下期ＥＸＩＴ案件一覧については、該当ファンドのみ

人材育成・地域活性化 124

組織構成及びキーパーソンの異動 130

■平成29年度下期投資案件一覧

（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	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	10月10日	㈱ナイルワークス	3億円	住友化学、ｸﾐｱｲ化学工業、住友商事、全国農業協同組合連合会、農林中央金庫	• 農業用ドローンと生育診断・栽培管理等のクラウドサービスの展開	―	✔
2	10月12日	リバーホールディングス㈱	32.3億円	ｴﾝﾋﾞﾌﾟﾛ･ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ、ｴﾑｴﾑ建材	• マテリアルリサイクル事業、産業廃棄物処理業	―	―
3	11月6日	㈱QPS研究所	8.5億円	未来創生ﾌｧﾝﾄﾞ、ﾘｱﾙﾃｯｸﾌｧﾝﾄﾞ、三井住友海上ｷｬﾋﾟﾀﾙ、SMBCﾍﾞﾝﾁｬｰｷｬﾋﾟﾀﾙ、FFGﾍﾞﾝﾁｬｰﾋﾞｼﾞﾈｽﾊﾟｰﾄﾅｰｽﾞ、三菱UFJｷｬﾋﾟﾀﾙ、ﾄﾞｰｶﾞﾝ･ﾍﾞｰﾀ、大分ﾍﾞﾝﾁｬｰｷｬﾋﾟﾀﾙ	• 世界最軽量の小型SAR（合成開口レーダー）衛星の開発	―	―
4	11月14日	LEシステム㈱	8億円	QBｷｬﾋﾟﾀﾙ合同会社　他	• レドックスフロー電池電解液の開発、製造、販売	―	―
5	12月4日	GROOVE X㈱	35億円	未来創生ﾌｧﾝﾄﾞ AmTRAN Technology Co.,Ltd、ｵｰｴｽｼﾞｰ、第一精工業、ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ･ｶﾀﾘｽﾄ･ﾊﾟｰﾄﾅｰｽﾞ･ｼﾞｬﾊﾟﾝ、Shenzhen Capital Group.,Ltd、LINE Ventures、SMBCﾍﾞﾝﾁｬｰ･ｷｬﾋﾟﾀﾙ	• 新世代家庭用ロボットの開発	―	―

■平成29年度下期投資案件一覧

（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	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
6	12月13日	㈱ispace	35億円	日本政策投資銀行、東京放送ﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ、ｺﾆｶﾐﾉﾙﾀ、清水建設、ｽｽﾞｷ、電通、ﾘｱﾙﾃｯｸﾌｧﾝﾄﾞ、KDDI、日本航空、凸版印刷、ｽﾊﾟｰｸｽ･ｸﾞﾙｰﾌﾟ	・宇宙資源開発を見据えた月面輸送、月面探査ビジネス	―	✔
7	2月22日	㈱LINK－US	4億円	ｵﾘｴﾝﾄ商事、大和企業投資、三菱UFJｷｬﾋﾟﾀﾙ	・超音波複合振動による同種・異種金属接合装置の開発・製造・販売	―	―
8	3月13日	ClipLine㈱	4億円	アニヴェルセルHOLDINGS　他	・動画を活用したマネジメントプラットフォームを提供	―	―
9	3月29日	㈱エクサウィザーズ	3億円	D4V1号投資事業有限責任組合、ｱｲｴｽｼﾞｰｴｽ1号投資事業有限責任組合、SOMPOﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ、三菱東京UFJ銀行、Scrum Ventures Fund III LP、SMBCﾍﾞﾝﾁｬｰｷｬﾋﾟﾀﾙ4号投資事業有限責任組合、IDATEN Ventures 1号投資事業有限責任組合	・社会課題解決型AIｿﾘｭｰｼｮﾝの提供	―	✔

■平成29年度下期投資案件一覧

（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	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
＜既投資案件の追加支援決定＞							
1	12月25日	㈱メガカリオン	11億円	SMBCﾍﾞﾝﾁｬｰｷｬﾋﾟﾀﾙ、ｹｲｴｽﾋﾞｰ、しがぎん成長戦略ﾌｧﾝﾄﾞ、新生企業投資、DBJｷｬﾋﾟﾀﾙ、ﾆｯｾｲ･ｷｬﾋﾟﾀﾙ、日本ｱｼﾞｱ投資、みずほｷｬﾋﾟﾀﾙ、三菱UFJｷｬﾋﾟﾀﾙ、みやこｷｬﾋﾟﾀﾙ、大塚製薬、大塚製薬工場、京都製作所、佐竹化学機械工業、ｼｽﾒｯｸｽ、ｼﾐｯｸﾎｰﾙﾃﾞｨﾝｸﾞｽ	・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	―	―
2	3月7日	㈱日本エンブレース	3億円	SMBCﾍﾞﾝﾁｬｰｷｬﾋﾟﾀﾙ、KDDI、ﾆｯｾｲ･ｷｬﾋﾟﾀﾙ	・ソーシャル医療・介護プラットフォーム事業	―	―

■平成29年度下期EXIT案件一覧

（株）産業革新機構

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成25年 8月7日	平成29年 10月23日	アジアンベイシス㈱	譲渡	全部	• 保有するアジアンベイシス㈱（各国語の書籍、日本の文化関連商品を中心としたオンライン通販事業）の全株式について、㈱紀伊國屋書店に譲渡	✔
2	平成26年 2月27日 ・ 平成27年 12月28日	平成29年 11月17日	㈱Trigence Semiconductor	譲渡	全部	• 保有する㈱Trigence Semiconductor（独自のデジタル処理技術を実装した音響向け半導体「Dnote®」シリーズの開発販売）の全株式について、㈱Trigence Semiconductorの代表取締役社長（CEO）であるPeter Stephan Birch氏に譲渡	✔
3	平成26年 5月22日	平成29年 12月21日	㈱クリエイトワクチン	支援撤回		• ㈱クリエイトワクチン（ヒトパラインフルエンザ2型ウイルスベクター技術を用いた新規結核ワクチンの開発）が産業競争力強化法に定める特定事業活動を行わなくなったため、支援撤回	―
4	平成24年 1月23日	平成29年 12月21日	㈱INCJ検索	支援撤回		• ㈱INCJ検索（リアルタイム音声検索を可能とする音声検索エンジンのプロトタイプの開発、インターネット上の動画サイトへの広告配信事業への活用を企図）が産業競争力強化法に定める特定事業活動を行わなくなったため、支援撤回	―
5	平成27年 10月1日	平成30年 2月8日	㈱エルテス	IPO	全部	• 保有する㈱エルテス（リスク検知に特化したビックデータ解析によるソリューションの提供）の全株式について、東京証券取引所マザーズ市場の市場内取引によって売却	―
6	平成24年 12月10日	平成30年 3月9日	ルネサス エレクトロニクス㈱	譲渡	一部	• 保有するルネサス エレクトロニクス㈱（MCU、アナログ&パワー半導体、SoCの開発・製造・販売）の一部株式について、㈱デンソーに譲渡	✔

（注）売却等公表日の順に記載。

■平成29年度下期EXIT案件一覧

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
7	平成28年 1月19日	平成30年 3月16日	㈱F.TRON	譲渡	全部	・保有する㈱F.TRON（近未来のサイバー空間に必要なセキュリティ技術の開発と提供）の全株式について、㈱F.TRONの代表取締役会長である杉中順子氏に譲渡	✔

（注）売却等公表日の順に記載。

投資案件のモニタリング

（株）産業革新機構

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

- ✓ 投資チームは、社外取締役として参加する取締役会等を通じて、事業の進捗状況等をオンサイトで確認。
- ✓ ポートフォリオ管理室（室長の常務執行役員を含め公認会計士7人）は、月次の財務情報や取締役会審議事項を中心に、事業の進捗状況等を確認するオフサイトのモニタリングを案件横断的に実施。
- ✓ モニタリング委員会（会長、社長、専務取締役、各グループ及び各室のMD、室長以上の職員）を毎月実施し、事業計画の進捗状況を確認。
- ✓ 事業計画からモニタリング基準に定める乖離等が確認された場合は、個別検討委員会（会長、社長、専務取締役、各グループ及び各室のMD、室長以上の職員）を随時開催し、投資先支援策等について審議。

【モニタリング基準】

定量面	・修正計画値が、当初計画値に対して一定値（売上7割、利益5割）を下回った場合 ・売上や利益の実績値が、計画値に対して一定値（売上7割、利益5割）を下回った場合　等
定性面	・事業モデルの大幅な変更　等

○投資案件の評価

計算書類において、

- ✓ 投資有価証券等は、①時価のあるものは時価法、②時価のないものは、移動平均法による原価法により評価。
- ✓ 投資先の実情等を勘案の上、その損失見積額を投資損失引当金として計上。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

- ✓ 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、投資先の要望等を十分考慮し、ハンズオン支援を実施。
- ✓ 事業計画からの乖離状況及びその要因等に応じて、例えば、社外取締役等としての経営レベルでの助言、新たな経営人材の紹介、事業計画の再構築支援、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）、将来的な事業パートナー等の発掘支援等のハンズオン支援を実施。
- ✓ ハンズオン支援の状況については、モニタリング委員会等においてフォローアップ。
- ✓ また、バリューアップを専門とするグループにおいて、投資案件の性質に応じて、ハンズオン支援を実施することで、企業価値の向上を図る。
- ✓ 保有株式の処分のタイミング及び売却先に係る意志決定については、個別検討委員会、投資委員会等での議論を経て、産業革新委員会において決定している。

投資案件のモニタリング＜海外投資案件のモニタリング状況＞　（株）産業革新機構

○海外投資案件のモニタリングのポイント

- 海外投資案件についても、前ページのモニタリングを実施している。
- 加えて、投資時のDD（Due Diligence）の際に、案件の性質に応じて、投資先国の法制度、税務・会計等の枠組み、ビジネス環境等に知見のある外部専門家を活用し、国に応じた各種リスク（政治、制度等）についても評価した上で、投資の可否を判断している。
- また、投資チームにおいて、海外投資先の取締役会等への参加により事業進捗を確認することに加え、共同投資家の現地出向者と密に情報交換すること等で、投資先の事業リスクをより丁寧に把握している。

○海外投資案件のハンズオン支援の状況

- 海外投資先の性質に応じて、例えば、以下のようなハンズオンを実施。

（海外投資先）
- ・社外取締役等としての経営レベルでの助言
- ・新たな経営人材の紹介
- ・事業計画の再構築支援
- ・サプライチェーンの構築支援
- ・将来的な事業パートナー等の発掘支援　等

（共同投資家）
- ・日本国内展開のサポート
- ・共同投資家の海外投資先とのPMI（ Post Merger Integration）サポート　等

Harmonic Drive AG（ハーモニックドライブ アーゲー）

概要：減速装置及びメカトロニクス製品の開発、製造並びに販売
支援額：106百万ユーロ（上限）公表日：2016年12月16日

株式会社 産業革新機構 → （共同投資家）株式会社ハーモニックドライブシステムズ

・海外投資先との円滑な協業体制構築のサポート等

・経営上のサポート（スーパーバイザリー・ボードへの参加）　等

・経営上のサポート（スーパーバイザリー・ボードへの参加）
・技術/生産ノウハウの提供　等

（海外投資先）Harmonic Drive AG

■ドイツに拠点をもち精密減速装置及びメカトロニクス製品の開発、製造及び販売を手掛ける

官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

（株）産業革新機構

【前回幹事会における報告】

〇実投資額に対する運営経費割合（試算）

- 28年度末までの実績4.5%
- 業務期間全体の見込：6.4%

〇収益改善のための施策

＜収益面＞

- 第4次産業革命（IoT、ビッグデータ、人工知能）、宇宙等の民間事業者では実現しがたい案件への投資を行うが、適切な分散投資、十分なDD（Due Diligence）の実施等により収益の確保に努める。
- 投資後のフォローアップ等を適切に実施することにより、対象事業者の成長と収益性の向上に努める。

＜コスト面＞

- アウトソーシングの活用等による業務運営の効率化、経費抑制の徹底などのコスト削減に向けた取り組みを継続する。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

- 収益面につき、全体のポートフォリオバランスを踏まえつつ、より投資規模が大きく黒字化に時間がかかるため民間だけでは投資が難しい一方で高い収益性等が見込まれる第4次産業革命や宇宙等の新規分野に対しても、ビジネス、法務、財務等の十分なDD（Due Diligence）を実施した上で支援決定を行った。投資後案件は、モニタリング委員会等において定期的なフォローアップを行うとともに、ハンズオン支援等で事業のバリューアップ、成長を支援した。
- コスト面につき、経理・財務管理等におけるデータの入力・計算作業などの業務の一部を外部業者に委託するなどアウトソーシングの活用、給与明細の電子化等による業務運営の効率化等、経費削減に努めた。

（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（回収額÷（売上原価＋間接経費）

目標　→　1.0倍超

インパクト

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

目標　→　66% 以上

エコシステム

・他の公的研究機関やベンチャー支援団体等との連携数

目標　→【機構全体】平成30年度末までに11件以上
【うち健康医療分野】平成30年度末までに5件以上

ベンチャー支援

・機構全体に占めるベンチャー等投資比率

目標→　件数ベースで66%以上

民業補完

・民間からの協調出資がなされた件数の比率

目標　→【機構全体】95%以上
【健康医療分野】100%

②個別案件毎のKPI

収益性

・Exit時の収益性（マルチプル倍数）

目標　→　5～7年で概ね2倍以上

インパクト

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

目標　→　1（Yes）

民業補完

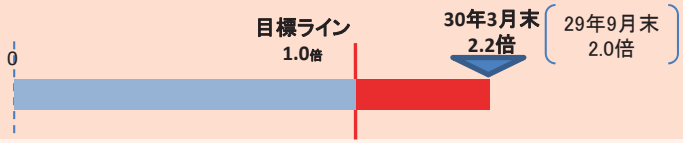
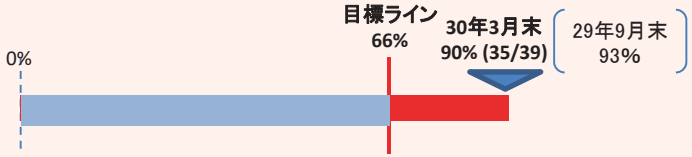
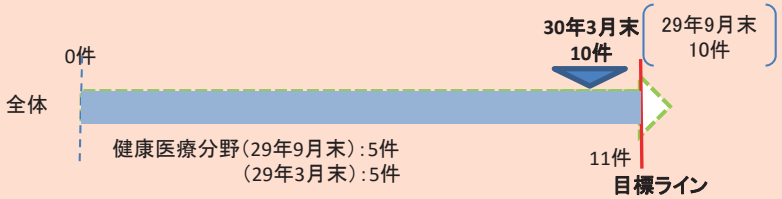
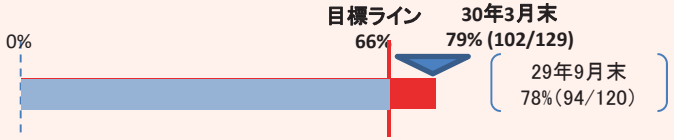
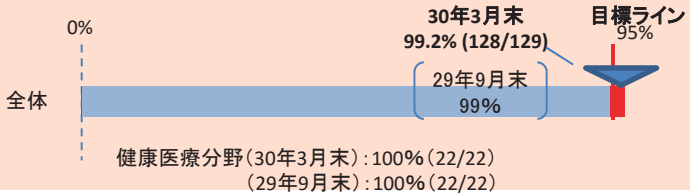
・民間からの協調出資がなされていること

目標　→　1（Yes）

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

ファンド全体のKPI

（株）産業革新機構

	KPI	進捗状況（平成30年3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 （回収額÷（売上原価＋間接経費））		1.0倍超	A
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		66%以上	A
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		平成30年度末時点目標： -機構全体：11件以上 -健康医療分野：5件以上	B
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		件数ベースで66%以上	A
5	**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%	A

個別案件KPIの総括的状況

① 収益性の評価指標について、平成30年3月末現在、2.2倍となっており、目標を上回っている。

② 政策的な観点から、インパクトに関する指標及び民業補完に関する指標を設定し、統括的に機構全体の進捗状況を把握。平成30年3月末現在、インパクト指標は90%（39件中35件）、民業補完指標は99.2%（129件中128件）となっており、目標を達成している。

未達成項目の改善策

（株）産業革新機構

No	未達成となったKPI	改善策
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 平成30年度末時点目標：-機構全体：11件以上 平成29年度末時点実績：-機構全体：10件	・既存連携先との連携深化に努めるとともに、KPI達成にむけ、クロスボーダーなオープンイノベーションにつながる政府関係機関等との連携協定締結に向け、協議を行う。

産業革新機構の見直し

創設後の環境変化

- **第四次産業革命の進展**
  ⇒オープンイノベションに対するリスクマネー供給の重要性が増大。

- **ソブリン・ウェルス・ファンド等**世界のリスクマネー供給が変化

- 産業革新機構の創立以後のマーケットの変化
  ⇒IT関連のアーリー分野など民間で相当カバーされるようになった領域が存在。
  ⇒**バイオ・創薬・宇宙・素材・ロボットなど長期・大規模なリスクマネー供給**の必要性は増大。

- 産業革新機構の残りの活動期間が７年に。⇒**長期案件への投資が困難に**。

見直しの主なポイント

1.投資対象に関する運用を見直し（IT関係のアーリー・ステージについては民間VCの投資が拡大していることを踏まえ、Connected Industries/Society5.0の実現に向けた投資を重点的に行うなど）
2.投資機能の強化を図り、**「産業革新投資機構」に名称を変更**するとともに、長期・大規模の成長投資を中心に、**引き続きリスクマネー供給を行えるよう措置。**

- 投資機能の強化
  ①明確なミッション設定
  ⇒政府が策定する「投資基準」において、ミッションを明確化

  ②投資に適したガバナンスの実現
  ⇒適切な規律と現場での迅速・柔軟な意思決定を両立
  -事後評価と成果主義の徹底

- 期限の見直し
  -規律維持のため、現行案件は終期（平成３７年３月３１日）を変更せず
  -新たに１５年程度の終期で新ファンドを立ち上げ、新規投資を行えるよう措置（平成４６年３月３１日まで）

- 他の官民ファンドの株式を機構が保有できる規定等を設ける。

■平成29年度下期投資案件一覧

（独）中小企業基盤整備機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	10月30日	J-GIA1号投資事業有限責任組合	30億円	地域金融機関、機関投資家　他（計133億円）	中堅・中小企業の事業承継等を支援するファンド	―	―
2	12月8日	Genesia Venture Fund 1号投資事業有限責任組合	10億円	金融機関、事業会社　他（計30億円）	インターネットやテクノロジーを活用する、シード・アーリーステージのベンチャー企業を主な投資対象とするファンド	―	―
3	12月19日	SXC投資事業有限責任組合	10億円	事業会社、金融機関　他（計12億円）	アーリーステージからエクスパンションステージのIT関連分野のベンチャー企業を主な投資対象とするファンド	―	―
4	1月31日	千葉道場ドローン部1号投資事業有限責任組合	5億円	事業会社　他（計10.9億円）	主にシード・アーリーステージのドローン関連のベンチャー企業に対して幅広く投資を行うファンド	―	―
5	2月26日	インキュベイトファンドLP投資事業有限責任組合	20億円	事業会社、金融機関　他（計36億円）	ITスタートアップ企業を投資対象とする若手キャピタリストが運営するファンドへLP出資を行い、次世代を担うベンチャーキャピタリストを育成するファンド	―	―
6	3月16日	インキュベイトファンド4号投資事業有限責任組合	20億円	事業会社、金融機関　他（計89億円）	主にインターネットの活用により新規産業創出を目指す、シード期のベンチャー企業を投資対象とするファンド	―	―

■平成29年度下期投資案件一覧

（独）中小企業基盤整備機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
7	3月15日	山陰中小企業支援4号投資事業有限責任組合	8億円	山陰合同銀行、島根銀行、鳥取銀行、島根県信用保証協会、鳥取県信用保証協会　他、島根県・鳥取県内6信用金庫 （計8億円）	島根県・鳥取県の中小企業再生支援協議会の支援を受けた中小企業を主な投資対象とする再生ファンド	―	―
8	3月29日	しこく中小企業支援ファンド投資事業有限責任組合	15億円	四国8地銀、四国12信金組、四国4信用保証協会 （計15億円）	四国各県の中小企業再生支援協議会の支援を受けた中小企業を主な投資対象とする再生ファンド	―	―
＜既投資案件の追加支援決定＞							
1	3月26日	アクシル・ライフサイエンス＆ヘルスケアファンド1号投資事業有限責任組合	4億円	みずほ証券ﾌﾟﾘﾝｼﾊﾟﾙｲﾝﾍﾞｽﾄﾒﾝﾄ、TWi Pharm、Bristol-Myers Squibbの関連会社　他 （計4億円）	日本国内を中心としたバイオ・ヘルスケアベンチャーに対し、外部専門家や大学・研究機関・バイオ企業・製薬会社とも連携しながら投資を行うファンド	―	―

■平成29年度下期EXIT案件一覧

	支援決定日	EXIT日	案件名	EXIT方法	EXIT状況	概要	特定者への譲渡案件
1	平成17年8月5日	平成29年10月10日	西武しんきんキャピタル商店街ファンド1号地域商業育成投資事業有限責任組合	持分回収	全部	・主に東京都周辺の新事業展開する中小企業を投資対象とするファンド	―
2	平成19年5月15日	平成29年10月10日	九州事業継続ブリッジ投資事業有限責任組合	持分回収	全部	・主に九州地域の事業継続を目指す中小企業を投資対象とするファンド	―
3	平成18年9月20日	平成30年1月12日	シーエスケイブイシー技術革新成長支援ファンド投資事業有限責任組合	持分回収	全部	・主に情報通信関連のベンチャー企業を投資対象とするファンド	―
4	平成17年3月31日	平成30年1月25日	JAIC－バイオ2号投資事業有限責任組合	持分回収	全部	・主にバイオ関連業種を営む、シード、アーリーステージの中小企業を投資対象とするファンド	―
5	平成17年12月20日	平成30年2月7日	滋賀ベンチャー育成ファンド投資事業有限責任組合	持分回収	全部	・主に滋賀県に本社や事業所、研究所などを置くベンチャー企業を投資対象をするファンド	―
6	平成17年12月26日	平成30年2月23日	ジャフコ・産学バイオインキュベーション投資事業有限責任組合	持分回収	全部	・主に大学、研究機関等が保有する技術シーズの事業化を行うシード・アーリーステージのバイオベンチャー企業を投資対象とするファンド	―

■平成29年度下期EXIT案件一覧

	支援決定日	EXIT日	案件名	EXIT方法	EXIT状況	概要	特定者への譲渡案件
7	平成17年5月9日	平成30年3月9日	がんばれ中小企業・活き活き育成投資事業有限責任組合	持分回収	全部	・主に近畿地方のアーリーステージの中小企業を投資対象をするファンド	―
8	平成19年3月12日	平成30年3月9日	埼玉成長企業サポートファンド投資事業有限責任組合	持分回収	全部	・主に埼玉県の新事業展開する中小企業を投資対象とするファンド	―
9	平成20年3月28日	平成30年3月9日	JAIC-中小企業グローバル支援投資事業有限責任組合	持分回収	全部	・主に国際展開による事業拡大と市場開拓を目指す中小企業を投資対象とするファンド	―

（注1）上記は平成29年度下期の実績であり、これを含め、出資制度創設以来累計で118件の実績あり。
（注2）EXIT日の順に記載。

投資案件のモニタリング

（独）中小企業基盤整備機構

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

- ✓ 中小機構は、各ファンドの投資事業有限責任組合契約に基づき、GPから送付される財務諸表及び半期財務諸表を受領。
- ✓ 各ファンドに対し、契約により、下記の内容に係る報告等を義務付け。
  ①投資先企業の概要、投資額等、②投資時点で予定されていなかった合併、株式交換、会社分割、事業譲渡、事業の休止又は廃止、破産手続開始、会社更生手続開始又は再生手続開始の申立て等、③上場承認、④投資先企業に対するハンズオン支援の内容、⑤売却・償還等による処分収入を得た場合の当該投資先企業の概要、売却額等
- ✓ 各ファンドの投資委員会にオブザーバーとして出席する（平成29年度479回）等により、きめ細かなモニタリングを実施。
- ✓ ファンド評価会議を年2回開催し、運営中の全ファンドについて、個別ファンド毎の評価シートによるファンドの運営状況の評価を行うとともに、重要課題の洗出し及び共有、対応方針の策定を実施。

【モニタリング評価内容】

定性面	パフォーマンスを向上させる評価要素	「投資内容」、「ハンズオン支援及びモニタリング、投資先との関係」及び「EXIT活動」を評価
	GPの運営体制	「GPの運営基盤」、「情報開示姿勢」及び「運営意識・体制」を評価
定量面	・組み入れ率、・IRR、・残投資先数、・既分配額	

○投資案件の評価

- ✓ ファンドへの出資額の評価については、直近のファンド決算書を基礎とし、持ち分相当額を純額で機構決算に取り込んでいる。
- ✓ ファンドの投資案件の時価評価は、GPが金融商品会計基準又は投資事業有限責任組合会計基準に基づき実施し、ファンドの財務諸表に反映（法令に基づく会計監査を受ける）

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

- ✓ 各ファンドの投資案件の案件管理やハンズオン支援は個別にGPが対応。モニタリングの実施後、ファンドの事業計画との乖離が大きいことが判明した場合には、GPに対し改善を求める。重点管理が必要とされたファンドについては、GPに対する個別モニタリングの頻度を増やし、それぞれの課題への対応を要請。
- ✓ 各ファンドの存続期間は原則12年以内（ファンドの組合契約に規定）。但し、投資先企業の株式公開等が見込まれ、出資金をより多く回収するためにGPから延長申請があった場合は、LPの同意を条件に延長可能（最長3年）。中小機構は、申請内容の妥当性（出資金回収額増大の見込み等）を確認し、延長同意の可否を判断する。

官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

（独）中小企業基盤整備機構

【前回幹事会における報告】

○実投資額に対する運営経費割合（試算）

・28年度末までの実績： 2.3%
・業務期間全体の見込：2.1%

○収益改善のための施策

＜収益面＞

・出資先ファンドの審査において、政策的意義とともに、GPとなる投資会社が有するトラックレコードについても引き続き重視する。
・出資先ファンドの投資先企業に対し、必要に応じてインキュベーション事業などの中小機構の各種支援ツールの活用を図り、投資先企業の成長を支援する。

＜コスト面＞

・中小機構が運営費交付金を充当して行う業務について、中期目標に基づき、業務経費等（退職手当を除く）の合計について、新規追加部分を除き、毎年度平均で前年度比1.05%以上の効率化を図ることとしている。

＜その他＞

・投資対象企業の成長ステージ、業種、GPの投資手法、EXIT戦略、組成時期などの面で多様性に富んだ出資を行うことで、リスク分散を図る。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

＜収益面＞

・出資候補先ファンド（21件）の審査において、政策的意義とともに、運営者の投資、ハンズオン支援、EXIT実績を重視した審査を行った。
・出資先ファンドの投資先企業62社に対し、中小機構のインキュベーション施設など、各種支援ツールの活用を図ることで、投資先企業の成長を支援している。

＜コスト面＞

・ファンド事業も含めた運営費交付金（一般勘定）全体の予算額について、中期計画期間（平成26～30年度）の年度平均では前年度比1.05%以上の削減をしている。

＜その他＞

・多様なファンドへの支援決定を行い、リスク分散を行ってきている。

（過去5年間の出資先ファンド）

IT	地域	M&A・ﾊﾞｲｱｳﾄ	健康医療	海外展開	復興	バイオ	その他
25	22	14	5	3	2	1	14

（年度別出資件数・約束額）

年度	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
件数	3	5	6	17	20	23	11	15	19	18
約束額（億円）	29	50	113	523	392	456	309	300	330	248

（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

・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。

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30年3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	0%　目標ライン 80%(40ファンド)　100% 106% 53ファンド	50ファンド以上	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	0%　目標ライン 80%(4.8ファンド)　100% 133% 8ファンド	6ファンド以上	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	0%　目標ライン 80%(20ファンド)　100% 132% 33ファンド	25ファンド以上	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	0%　目標ライン 15%　100% 16%	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	目標ライン(実態調査伸び率) 2.8%　100% 71% 平成26年度の出資先売上平均伸び率71．2% (平成27年度～29年度の出資先中小企業の各成長率は、出資2年経過後に集計・評価する)	中小企業実態基本調査の売上伸び率以上	A
6	出資2年経過後の出資先中小企業の雇用成長率	目標ライン(実態調査伸び率) 2.4%　100% 22% 平成26年度の出資先従業員数平均伸び率22．3 % (平成27年度～29年度の出資先中小企業の各成長率は、出資2年経過後に集計・評価する)	中小企業実態基本調査の従業員伸び率以上	A

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30年3月末時点)	成果目標	KPI区分
7	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	0%　目標ライン 100%　100%	100%（全件）	A
8	ファンド事業全体での収益性	0　目標ライン 1.0倍超　1.03倍　※平成28年度実績	1.0倍超	A

個別案件KPIの総括的状況

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

EXIT時点における収益率（IRR）（起業支援ファンド及び中小企業成長支援ファンドに適用）
　全ファンドが投資組み入れ中である。

出資2年経過後の出資先中小企業の売上成長率、雇用成長率（起業支援ファンド及び中小企業成長支援ファンドに適用）
　平成26年度の出資先中小企業の売上平均伸び率、従業員平均伸び率は、目標値である中小企業実態基本調査における平成26年度調査と29年度調査(速報)の比較による売上平均伸び率、従業員平均伸び率を大幅に上回っている。
（平成27年度～29年度の出資先中小企業の各成長率は、出資2年経過後に集計・評価。）

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

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

KPIの見直し（平成29年度下期）

（独）中小企業基盤整備機構

KPIの区分	見直し理由	見直し/新設
事業全体のKPI	第3期中期計画期間（平成26年度～30年度）を目標達成期間として設定した下記の各KPIについて、平成29年度までに目標を達成したため、平成30年度の評価については年度目標に見直し。 「組成ファンド数」 ・見直し前：50ファンド/5年　→　見直し後：10ファンド/年　以上 「地域密着ファンドの組成数」 ・見直し前：6ファンド/5年　→　見直し後：1ファンド/年　以上 「新規のファンド運営者への出資ファンド数」 ・見直し前：25ファンド/5年　→　見直し後：5ファンド/年　以上 （※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）	見直し （3個）
事業全体のKPI	「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」のKPIについて、法を順守する内容にすぎないため、削除。	見直し （廃止） （1個）
事業全体のKPI	収益性に係るKPIについて、出資したファンド持分の単年度損益で評価していたところ、累積損益に係るKPIに見直し。（※平成29年度以降の評価に適用）	見直し （1個）

■平成29年度下期投資案件一覧

（株）地域経済活性化支援機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	11月10日	島原鉄道㈱	0.675億円	スポンサー（㈱長崎自動車）からの出資（金額非公表）	・長崎県島原半島地域を中心とした鉄道及びバス路線の運営事業を行い、地域住民や観光客の交通インフラとしての機能を担う。観光業の発展・活性化においてもきわめて重要な事業を展開。従業員約300名の雇用を維持。	―	―
2	11月14日	宮崎カーフェリー㈱ 宮崎船舶（有）	1億円	㈱宮崎銀行、㈱宮崎太陽銀行等からの出資（金額非公表）	・長距離カーフェリー事業者として長年の歴史を有し、宮崎県の農水産品を県外へ輸送するための重要な役割を担う宮崎県発着の唯一のフェリー航路。従業員約150名の雇用を維持。	―	―
3	12月22日	㈱三啓	なし（注）	スポンサー（中山商事㈱）からの出資（金額非公表）	・精密機器卸売業、試料作製業者として官公庁、大学や大手民間企業に精密測定機器の販売を行っている。蓄積された独自のノウハウを有しているほか、大手メーカーの有力ディーラーとして大小様々な取引先とネットワークを構築している。スポンサー支援の下、従業員約50名の雇用を維持。	―	―
4	3月9日	国際スキー開発㈱	なし（注）	スポンサー（大生総業㈱）からの出資（金額非公表）	・新潟県南魚沼市にある毎年25万人以上の利用客がいる石打丸山スキー場のリフト運営会社。 スポンサー支援の下、従業員約40名の雇用を維持。	―	―

（注）機構からの出融資はないが、事業再生計画策定支援、関係金融機関等調整を実施。
※上記のほか、非公表の再生支援案件が4件あり、29年度下半期については、計8件、支援決定額15.2億円となっている。
　また、29年度下期、全件非公表の特定支援案件が18件あり、特定支援決定額41.6億円となっている。

■平成29年度下期投資案件一覧【事業再生・地域活性化ファンド】(株) 地域経済活性化支援機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額（注1）	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	3月9日	ふくい未来企業支援ファンド	0.05億円（GP）	GP：福井キャピタル＆コンサルティング LP：福井銀行、福井信用金庫、福邦銀行、越前信用金庫、敦賀信用金庫、小浜信用金庫、ゆうちょ銀行等 （ファンド総額5.1億円）	・福井県の有望企業の成長を支援し、IPOを促すことにより、新たな雇用機会の創出と県内経済の活性化を図ることを目的に、福井県内に本店を有する地域金融機関及びゆうちょ銀行が投融資とハンズオンによる人的支援を行う福井県初のベンチャーキャピタルファンド。 ・地域未来投資促進法に基づく「福井県地域基本計画」に記載された地域未来促進法の関連ファンド。	－	－

（注）GP：無限責任組合員、LP：有限責任組合員の略。

■平成29年度下期EXIT案件一覧 【再生支援案件】

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成28年3月22日	平成29年10月3日	㈱オーケー	関係者 調整完了	全部	・スポンサーを確保した上での支援案件。 機構は関係者調整を実施。	–
2	平成28年5月13日	平成29年12月22日	ステンレスパイプ工業㈱	関係者 調整完了	全部	・スポンサーを確保した上での支援案件。 機構は関係者調整を実施。	–
3	平成28年4月5日	平成30年1月9日	㈱亀田組 ㈱進興	関係者 調整完了	全部	・スポンサーを確保した上での支援案件。 機構は関係者調整を実施。	–
4	平成28年5月17日	平成30年3月20日	勝浦漁業協同組合	弁済 関係者 調整完了	全部	・スポンサーを確保した上での支援案件。スポンサーへの事業譲渡により、機構債権を弁済受領。機構は関係者調整、人材派遣等を実施。	–
5	非公表	非公表	非公表	関係者 調整完了	全部	・民間金融機関のリファイナンスによる支援案件。 機構は関係者調整を実施。	–
6	非公表	非公表	非公表	関係者 調整完了	全部	・民間金融機関のリファイナンスによる支援案件。 機構は関係者調整を実施。	–
7	非公表	非公表	非公表	弁済	全部	・機構によるハンズオン支援等により経営改善が図られたことから、スポンサーからのリファイナンスにより、機構債権を弁済受領。	–

※上記のほか、29年度下期、全件非公表の特定支援案件のEXIT実績が14件となっている。
（注）公表・非公表、売却等公表日の順に記載。

■平成29年度下期EXIT案件一覧 【事業再生・地域活性化ファンド】

（株）地域経済活性化支援機構

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成26年5月26日	平成30年4月2日 （平成30年3月31日 譲渡）	青函活性化ファンド	出資持分 譲渡	全部	・ファンド運営に係るノウハウを移転等、当初の目的を果たせたことから共同GPである㈱北洋キャピタルに持分譲渡。	✔

（注）公表・非公表、売却等公表日の順に記載。

投資案件のモニタリング

（株）地域経済活性化支援機構

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

- ✓ ①再生支援においては事業再生計画の進捗状況（月次）、投融資の回収可能性のリスク評価（四半期毎）を、②ファンド投資においてはGPとして運営するファンド及びその投資先の状況（四半期毎）、LP出資ファンド及びその投資先の状況（半期毎）を、モニタリング会議（社内役員及びオブザーバー（関係部署））及び取締役会に報告し、投資案件の状況等に応じた改善策やEXITの方向性・時期等について検討。
- ✓ 支援先及びファンド投資先において、各月の営業キャッシュフローが3か月以上連続して負となった場合（再生支援対象事業者）、売上及び利益、資金繰りに重大な影響を及ぼし事業の継続に懸念が生じる事象が発生した場合や、将来的な投融資の回収に大きな懸念が生じた場合は、モニタリング管理規程に基づき、集中モニタリング先に指定し、投資先やメイン銀行、その他株主等と共に業況の回復や所要資金の確保・ EXIT等に向けた対応を一層強化。

○投資案件の評価

- ✓ 機構からの貸出債権及び投資有価証券等について、関係法令及び会計基準に則り適切に評価・引当・減損処理を実施。
- ✓ ファンドからの投資先の評価は、各ファンドのGPが行い、ファンドの財務諸表に反映。（外部監査法人による監査も導入済）

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

- ✓ 再生支援では債権カット等を伴うため、常駐でのハンズオン支援により、事業再生計画に沿った経営改善等を実施。ファンド投資については、多くの投資案件に人材を派遣し、経営の直接サポート及びモニタリングを実施。
- ✓ ファンドからの投資先に対しては、ファンドを運営する子会社自らの月次モニタリングにより、状況把握及び諸課題への対応検討を適時・継続的に実施。
- ✓ 集中モニタリング先に指定された投資先に対しては、高頻度かつ集中的な関与により、業況の回復に向けた具体的施策、関係金融機関・スポンサー等の支援状況の確認を行いつつ、きめ細かい確認・アドバイスを実施。
- ✓ EXITについては、①再生支援では支援基準に定める状況の達成、②ファンド投資においては投資時点での目標の達成の見込みが立った段階で準備もしくは手続きを開始。

官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

（株）地域経済活性化支援機構

【前回幹事会における報告】

○実投資額に対する運営経費割合（試算）
- 28年度末までの実績：9.1%
- 業務期間全体の見込：12.9%

○収益改善のための施策

＜収益面＞
- 地域金融機関等と協働した、ファンドからの投資案件の積極的な発掘などを通じ、ファンド運営の収益性向上に努める。
- 投資案件に対するモニタリングを強化し、想定外の事象などが起こった場合等の機動的な対応に努める。

＜コスト面＞
- 出張経費の効率化や適正な人員配置に努めるなど、より一層のコスト削減に努める。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

＜収益面＞
- 案件発掘のため、従前よりもアプローチ先を拡げ、検討案件先を増やし投資先を積上げている。
- 投資案件に対するモニタリング強化のために、ファンド運営を行っている子会社（REVICキャピタル㈱）において、投資先の財務状況に応じた投資先区分を新設するなどモニタリング管理規程の改正を行っている（30年度運用開始）。

＜コスト面＞
- テレビ会議、電話会議導入による出張頻度の抑制、割引航空券の利用推奨、特急、航空機等についての距離等による利用抑制をしている。

（株）地域経済活性化支援機構（REVIC）のKPI

政策目的

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

Ⅰ．ファンド全体に関するKPI

1．直接の再生支援等を通じた地域への貢献

（1）具体的な検討を行った案件に対する関与度合い
・達成率目標＝50%以上

（2）先導的な事業再生・地域活性化モデルの創造等
・達成率目標＝75%以上

（3）ハンズオン支援等による収益改善
・達成率目標＝90%以上

（4）地域経済への貢献
・達成率目標＝90%以上

（5）金融機関等との連携
・達成率目標＝90%以上

※（2）～（5）については、再生支援決定した案件について評価

（6）特定支援業務（個人保証付債権の買取）を通じた地域経済活性化への貢献
・達成率目標＝90%以上

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
・達成率目標＝平成34年度末までに75%以上

（2）地域への知見・ノウハウの移転
・達成率目標＝平成34年度末までに100%（累計250件）

（3）地域経済への貢献
・達成率目標＝75%以上

（4）金融機関等との連携
・達成率目標＝90%以上

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

4．中小企業等への重点支援の明確化

・中小規模の事業者の割合を9割以上（病院・学校等を含む）

5．機構全体の収益性確保

・出資金を全額回収できる収益を確保（倍数1.0倍超）

Ⅱ．個別案件に関するKPI

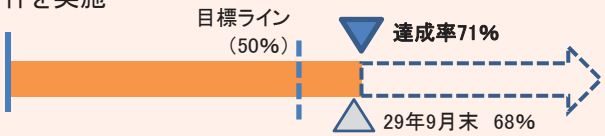
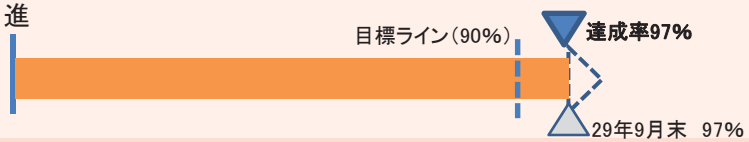
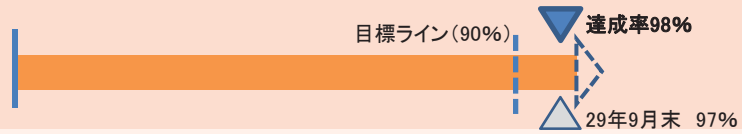
1．再生支援決定基準における
・生産性向上基準に掲げられた指標※1
・財務健全化基準に掲げられた指標※2
・キャッシュフロー等収支に係る指標※3
のほか
・案件の特性に応じた指標※4

※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

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

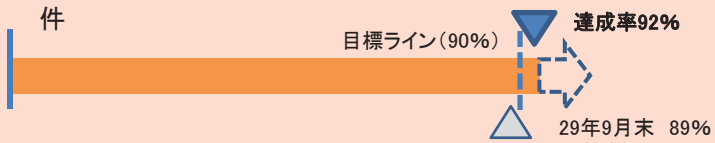
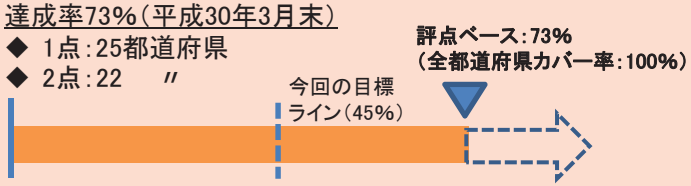
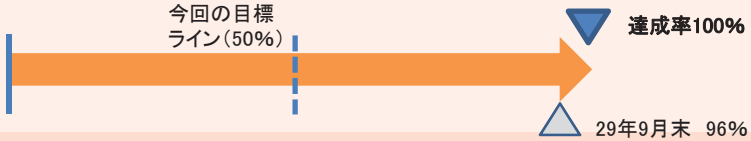
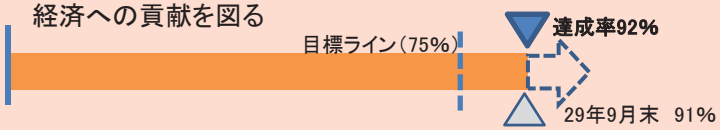
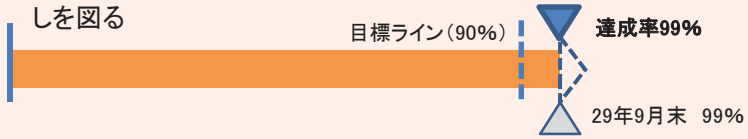
ファンド全体のKPI

（株）地域経済活性化支援機構

KPI	進捗状況(平成30年3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点)、②経営改善や機構以外の事業再生の進め方等に係る助言による支援(1点)を確実に行ったか ※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71%(平成30年3月末) ◆ 具体的な検討を行った案件173件(累計)について、再生支援決定68件を実施 	・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(民間ファンドの活用、協同組合への支援等)を創造・活用できたか (上記①～③のうち2つ以上:2点、1つ該当:1点)	達成率81%(平成30年3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 	・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 (改善:2点、一定程度改善又は改善見込み:1点)	達成率97%(平成30年3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 	・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 ・支援完了案件は地域経済に貢献したと評価 ・右記①～④の項目をそれぞれ評価し、点数化 (貢献:2点、一定程度貢献又は貢献見込み:1点)	達成率98%(平成30年3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 	・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) (連携:2点、一定程度連携又は連携見込み:1点)	達成率94%(平成30年3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 	・達成率目標＝90%以上	A

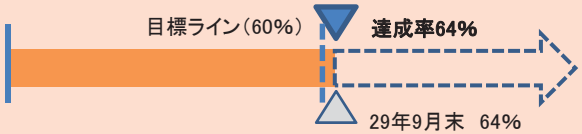
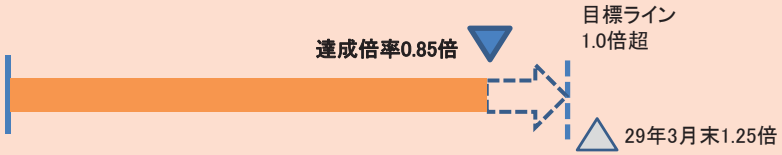
ファンド全体のKPI

（株）地域経済活性化支援機構

KPI	進捗状況(平成30年3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 (再チャレンジ決定:2点、再チャレンジ向けた活動継続中:1点)	達成率92%(平成30年3月末) ◆ 特定支援案件72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61件、再チャレンジに向けた活動継続中の先11件 	・達成率目標＝90%以上	A
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ファンドを通じて投資実行、②特定専門家派遣・短期トレーニーによる人材ノウハウ支援の支援実績を、各都道府県において広範に積み上げられたか (①、②のいずれも2件以上実施:2点、いずれか実施:1点)	達成率73%(平成30年3月末) ◆ 1点:25都道府県 ◆ 2点:22 〃 	・達成率目標＝平成34年度末までに75%以上 ※測定時点目標:45%	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等を平成35年3月末までに累計で250件以上行う (特定専門家派遣・人材受入等の累計 / 250件 ×100%)	達成率100%(平成30年3月末) ◆ 特定専門家派遣(120件)＋人材受入れ(147件)＝267件 	・達成率目標＝平成34年度末までに100% ※測定時点目標:50%	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 (貢献:2点、一定程度貢献又は貢献見込み:1点)	達成率92%(平成30年3月末) ◆ 事業再生・地域活性化ファンドを通じた投資の実行により、地域経済への貢献を図る 	・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) (連携:2点、一定程度連携又は連携見込み:1点)	達成率99%(平成30年3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 	・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30年3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 （民間からの出資総額 / 機構がLP出資したファンドのファンド出資総額 ×100%）	達成率64%（平成30年3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	A
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）** （中小規模の事業者数（病院・学校等を含む） / 支援決定件数 ×100%）	達成率89%（平成30年3月末） ◆ 支援決定案件78件、うち中小規模事業者（病院・学校等を含む）70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** 機構に対する出資者が出資金を回収できる以上の収益を確保（1.0倍超：利益剰余金増加倍率）	達成倍率0.85倍（平成30年3月期決算 利益剰余金増加倍率） 	・達成率目標＝倍数1.0倍超	B

個別案件KPIの総括的状況

・総括的な進捗・達成状況を把握するため、個別案件において、「すべてのKPIが基準達成2点、KPIの一部が基準未達1点、再生の失敗0点」として個別案件の点数を集計すると、全体で97%の進捗・達成状況となる。
・機構が平成30年３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15,239名となっている。
（個別案件に関するKPIに係る目標に照らしての個別の案件の進捗・達成状況については非公表）

未達成項目の改善策

（株）地域経済活性化支援機構

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

KPIの見直し（平成29年度下期）

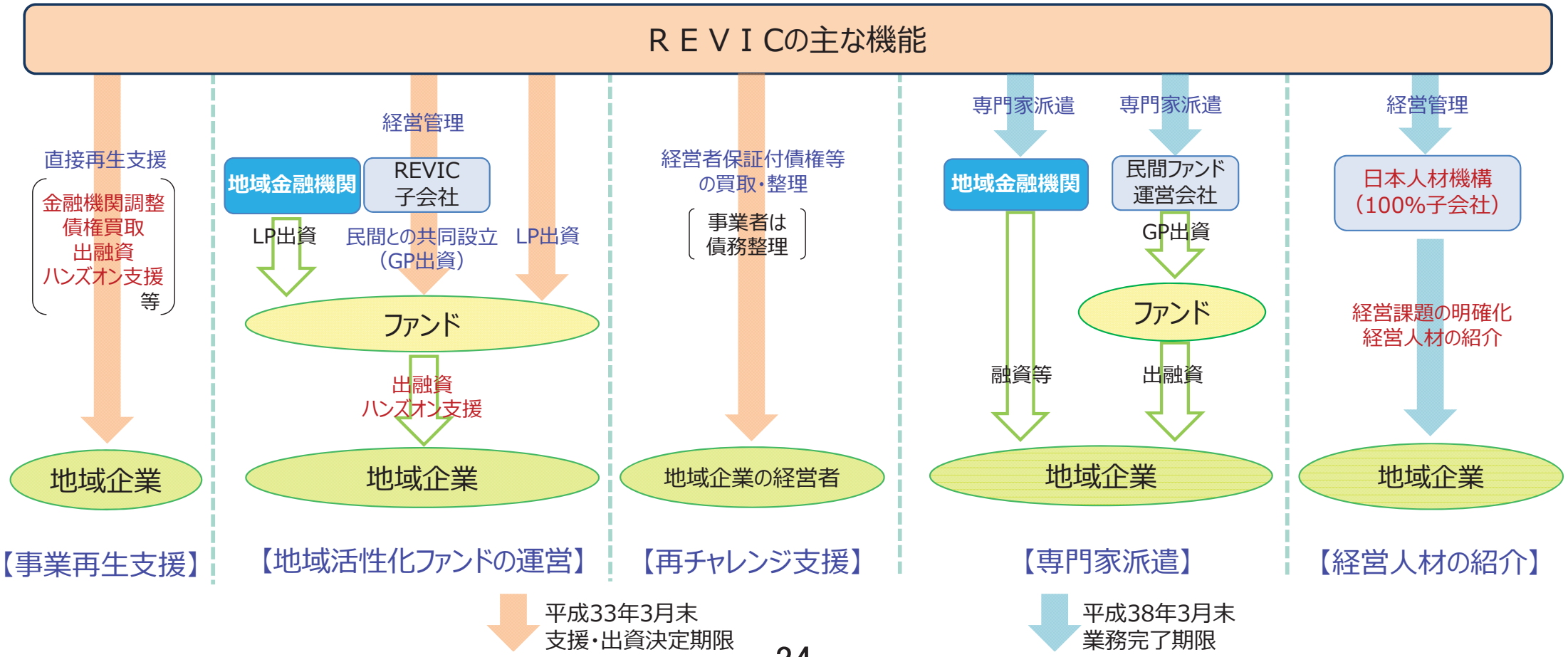
KPIの区分	見直し理由	見直し/新設
事業全体のKPI	・「地域への知見・ノウハウの移転等を通じた事業再生・地域活性化支援」に係るKPIのうち、「（1）各都道府県での支援実績の積上げ」については、KPI目標を達成、一定の成果が認められた。 ・そのため、機構が今後、人材・ノウハウ支援に重点を置いて取り組んでいくことを踏まえ、①ファンドを通じた投資案件、②特定専門家派遣・短期トレーニーの受入れといった人材・ノウハウ支援に係るKPIへ見直し、REVICのノウハウの都道府県ごとの浸透度を評価することとする。	見直し （1個）

１．株式会社地域経済活性化支援機構法の一部を改正する法律の概要

○ 地域経済活性化支援機構（REVIC）は、地域企業・産業の生産性向上や円滑な新陳代謝の促進等を図ることを通じて、地域経済の活性化に貢献するため、平成25年3月、企業再生支援機構を抜本的に改組・機能拡充して発足

○ 地域企業に専門家を派遣して事業支援を行うこと（ハンズオン支援）が特徴
地域金融機関と連携しつつ、保有する機能を積極的に活用し、個別企業の支援実績を積み上げている

○ 支援・出資決定期限及び業務完了期限を３年間延長する法律案が今国会で成立し、支援・出資決定期限は平成33年3月末、業務完了期限は平成38年3月末に延長



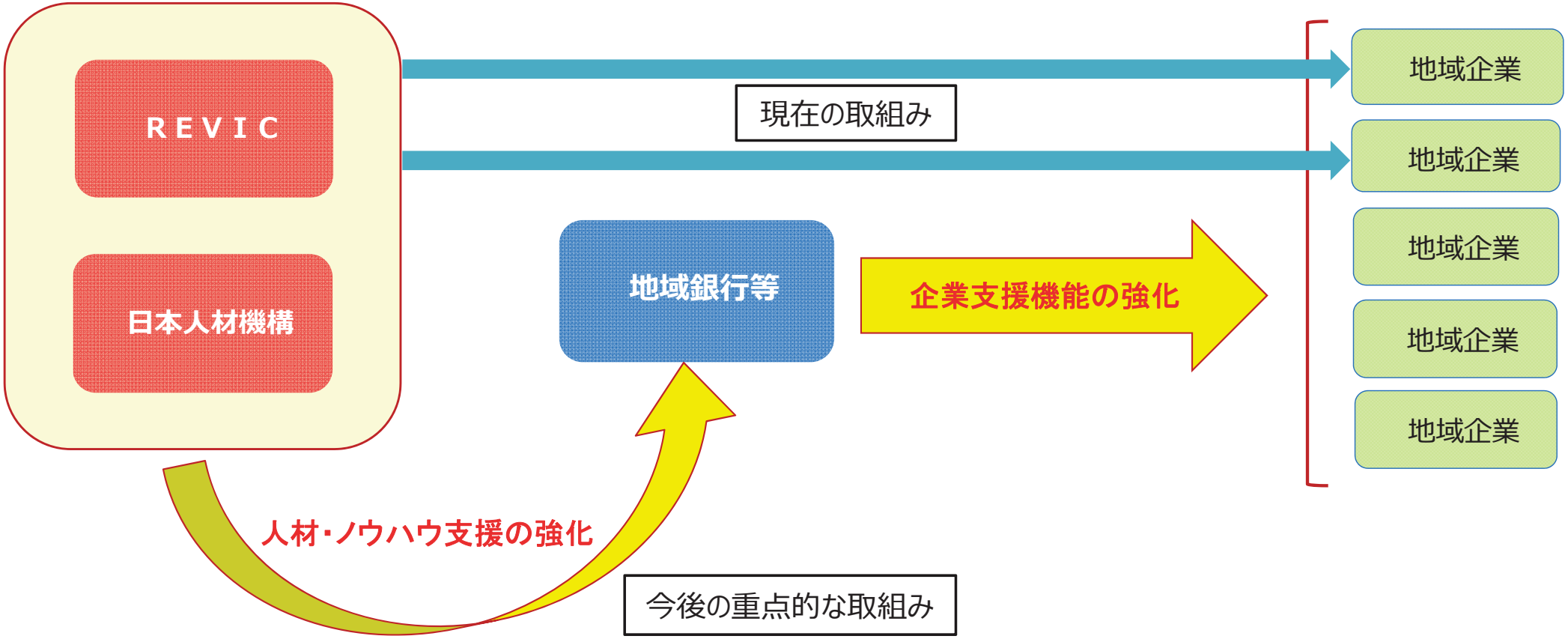
2． REVICの今後の方向性

○ REVICの今後の業務の方向性については、REVIC解散後を見据え、各地域で自律的な取組みが行われる姿を目指し、地域金融機関の地域企業に対する支援能力の強化を図るため、

①地域金融機関や地域企業への専門家派遣や日本人材機構を通じた経営人材の紹介、

②地域金融機関等との地域活性化ファンドのGPとしての共同運営

といった、人材・ノウハウ支援の業務を中心に据えて重点的に取り組んでいく方針。



■平成29年度下期投資案件一覧（1／2）

（株）農林漁業成長産業化支援機構

	支援決定日	案件名	ファンド支援決定額（うちA-FIVE分）	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	10月13日	（株）エージーシー（青森県青森市）	0.3億円（0.15億円）	（株）松山ハーブ農園	・地元のにんにく生産者が黒ニンニクの製造を拡大し、販路の拡大を図る事業	―	―
2	10月13日	（株）海の幸ふるまいセンター（岩手県大船渡市）	0.3億円（0.15億円）	鎌田水産（株）等	・地元の漁業者が直売所兼食堂で漁獲した海産物の直売や飲食を提供する事業	―	―
3	12月15日	（株）ダンディフィッシュ（東京都江戸川区）	15億円（直接出資）	非公表	・愛媛県でクロマグロの養殖を行う事業者が養殖事業を分社化し、国内外へ販売する事業	―	―
4	12月27日	（株）Domaine KOSEI（ドメーヌ　コーセイ）（長野県塩尻市）	0.5億円（0.25億円）	（株）レゾン、まるき葡萄酒（株）	・醸造用ぶどうを生産する農業法人が地元産のぶどうを活用したワインの醸造・販売をする事業	―	―
5	12月27日	（株）ジャパン・ファーム・プロダクツ（奈良県葛城市）	0.6億円（直接出資）	経営陣、関西産業（株）、個人株主	・柿の輸出に取組む農業法人（総合化事業計画の認定者）等の輸出支援を行い、販路拡大等をめざす事業	―	―
6	1月18日	（株）津々浦々（東京都千代田区）	2.97億円（直接出資）	（株）フジオファーム、まるき葡萄酒（株）、（株）ファーマーズフォレスト	・野菜等を活用した麹をテーマとするレストランの運営や、どぶろくの醸造、米麹調味料等の加工販売事業	―	―
7	2月14日	（株）トウスイ（茨城県神栖市）	4億円（2億円）	（株）石田丸漁業、東都水産（株）、（株）津久勝	・地元の漁業者が卸売業者であるパートナー企業と連携し、漁獲するサバ、イワシ等の国内販売及びアフリカ等へ輸出する事業	―	―
8	2月28日	（株）アグリサポート湖東（秋田県潟上市）	0.1億円（0.05億円）	JAあきた湖東	・JA（農業協同組合）の組合員が生産する野菜等を活用した漬物の製造・販売事業	―	―

■平成29年度下期投資案件一覧（2／2）　（株）農林漁業成長産業化支援機構

	支援決定日	案件名	ファンド支援決定額（うちA-FIVE分）	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
9	3月19日	とっとり食のみやこプロジェクト（株）（鳥取県伯耆町）	0.17億円（0.085億円）	三光（株）、（株）D’sプランニング、（株）パセオ、前田道夫、エムケイ開発（株）、（株）かばはうす	・地元の農業者等が生産する農産物等を活用した飲食店等を都内で展開する事業	―	―
10	3月30日	フード（株）（静岡県御前崎市）	1.25億円（直接出資）	日光水産（株）	・鰹等海産物を活用した飲食店等の運営事業	―	―
	＜既投資案件の追加支援決定＞						
1	10月13日	（株）食縁（和歌山県新宮市）	3億円（1.5億円）	㈱長崎ファーム、徳島魚市場㈱、㈱ダイニチ、安高水産㈲、㈱兵殖、㈲豊洋水産、新宮港埠頭㈱、㈱自然産業研究所、積水化成品工業㈱、富士通㈱、中部飼料㈱、㈱マリン大王	・ブリを中心とした養殖魚のフィレ加工品の輸出等販売事業	―	―

■平成29年度下期EXIT案件一覧

（株）農林漁業成長産業化支援機構

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成27年4月14日	平成30年 2月28日	（株）新潟農商	株主へ譲 渡	全部	• 出資者である農林漁業者の意向に基づき、株主である農林漁業者へ譲渡	✔
2	平成28年7月13日	平成30年 3月30日	（株）ザファーム	株主へ譲 渡	全部	• 出資者である農林漁業者の意向に基づき、株主である農林漁業者へ譲渡	✔

（注）売却等公表日の順に記載。

投資案件のモニタリング

（株）農林漁業成長産業化支援機構

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

- ✓ 投融資部は、投資先事業体から月次決算資料等を徴求し、継続的に財務情報や経営方針等の企業情報を把握。
- ✓ 四半期毎に、取締役社長が主催するモニタリング検討会（注）において、全案件を対象に、事業計画の達成度・収益性・安全性等の観点から、5つの判定区分に従い投資先事業者の業況判定を実施。
- ✓ 売上高や営業利益の低迷など、動向に注意を要する投資先については随時レビューを行い、把握した足元の企業情報を速やかにモニタリング検討会に報告。
- ✓ 業況判定及びモニタリング検討会を踏まえた投資先の事業進捗状況については、四半期毎に農林漁業成長産業化委員会へ報告。

【業況判定区分】

区分Ⅰ	おおむね事業計画どおりに進捗している状態
区分Ⅱ	事業計画の未達が認められているものの、短期的な回復が見込まれる状態
区分Ⅲ	事業計画の未達が認められているものの、中期的な回復が見込まれる状態
区分Ⅳ	事業再生を要し、これが可能と見込まれる状態
区分Ⅴ	事業再生が困難な倒産状態

（注）メンバー：取締役（業務執行取締役に限る。）及び執行役員（投融資担当）

○投資案件の評価

- ✓ 機構の営業投資有価証券の評価（時価のないもの）は移動平均法による原価法。なお、サブファンドへの出資は、直近の決算書を基礎とし、持分相当額を計上。
- ✓ 投資先事業体の評価については、簿価純資産が資本毀損率50%超で回復可能性が見込まれない場合に減損処理を実施。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

- ✓ 出資先（120件超）の多くが立ち上がり段階にあるため、その支援を専担とするグループを設置しており、外食・加工等の業態別に情報・ノウハウを蓄積し、投資案件に応じて専門知識や豊富な経験を有するシニア層人材も活用しながら、経営支援を効果的・効率的に実施。
- ✓ 事業計画との乖離（業況判定区分Ⅱが目安）がある場合、投融資部がサブファンド運営者（GP）に助言を行う等により投資先に対する経営支援を実施。事業計画と大きく乖離する等（業況判定区分Ⅲ～Ⅴが目安）動向に注意を要する投資先については、GPとも協働しながら、重点的に経営支援（販路拡大や商品開発など）を実施。
- ✓ EXITについては、機構の投資満了期限（概ね7～10年（最大15年））を決定し、投資契約に定めているが、実際のEXITに当たっては、事業体の意向や経営状況等を踏まえ、協議のうえ決定。

官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）　（株）農林漁業成長産業化支援機構

【前回幹事会における報告】

○実投資額に対する運営経費割合（試算）
- 28年度末までの実績：89.6%
- 業務期間全体の見込：51.0%

○収益改善のための施策

＜収益面＞
- 当機構による直接出資やサブファンド出資の拡大に積極的に取り組むとともに、農業法人等に対する直接的な出資の活用や日本政策金融公庫との連携を図り、案件組成への取組を強化。
- 農業競争力強化支援法に基づく、民間事業者による事業再編・事業参入の取組を積極的に支援。

＜コスト面＞
- 今後の業務内容に即し、組織体制の見直しに伴う人件費の削減等を行うなど、管理経費を節減。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

○ 規模の小さい案件が多く投資額が伸び悩んだこと等を踏まえ、出資拡大等による収益改善に向けて、
- 6次産業化への支援については、農業法人等に対する直接的な出資や公庫との連携案件を含め、29年度に22件・26億円の支援決定を行い、23億円（前年度比14億円増）の投資実行。
  特に直接出資については、体制整備を強化した結果、10億円超の案件を含め当該年度で4件を組成したところであり、更なる案件拡大に向けて積極的に取組中。
- 農業生産関連事業の事業再編等を新たに支援対象とする農業競争力強化支援法の施行（平成29年8月）を受け、第1号案件を組成。（支援決定は30年4月）

○ コスト面については、オフィス移転による賃料削減（年間0.2億円）や、組織体制の見直しに伴う内部管理部門の合理化に取り組んでいるところ。

（株）農林漁業成長産業化支援機構におけるＫＰＩの設定について

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

機構全体のKPI（公表）注1

収益性	機構の株主に対する投資倍率	≪目標≫ 投資倍率1.0倍超
政策性	①投資先6次産業化事業体等の成果	≪目標≫ 事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体等の割合が7割以上
	②新事業の創出	≪目標≫ (1)投資先6次産業化事業体等において、新規の事業体が7割以上
		≪目標≫ (2)各年度で１億円以上の大型案件の出資規模の割合を全体の25%
	③地方創生のための雇用創出	≪目標≫ 事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行っている投資先6次産業化事業体等の割合が7割以上
	④地域における人材育成	≪目標≫ (1)各年度でサブファンドを通じた間接出資の組成件数を20件以上
		≪目標≫ (2)各年度で機構による直接出資（東京都以外）の組成件数を2件以上
	⑤出資実行よる投資誘発効果（民業補完）	≪目標≫ サブファンドからの出資額の2倍を上回る事業投資が行われている投資先6次産業化事業体等が7割以上

個別事業体のKPI　注2

個別事業体の投資倍率	投資期間約10年の場合で、投資倍率約1.8倍程度→○ 上記目標を下回る→×
①事業体の売上高増加	売上高が事業計画どおり、あるいは上回って増加→◎ 事業計画どおりではないが、増加→○ 現状維持→△ 減少→×
②事業体の雇用拡大	雇用が事業計画どおり、あるいは上回って増加→◎ 事業計画どおりではないが、増加→○ 現状維持→△ 減少→×
③原材料における国産使用比率	原材料となる農林水産物に占める国産使用比率が9割超→○ 国産使用比率が７割～９割→△ 国産使用比率が７割未満→×
④出資実行による投資誘発効果	サブファンドからの出資額を上回る事業投資が行われた→○ 事業投資はサブファンドからの出資額を下回る→×

注1：機構全体のKPIのうち②(2)、④についてはH29年度の年間評価、①、②(1)、③及び⑤については、H28年10月～H29年９月末までに決算を行った94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

No	KPI	進捗状況（平成30年3月末時点）	成果目標	KPI区分
1	機構の株主に対する投資倍率	【参考】 評価時点におけるEXIT実績（個別事業体及びサブファンド）では、回収額は投資額の約0.9倍。	投資倍率1.0倍超	N
2	投資先6次産業化事業体等の成果	0% 目標ライン70% 100% 52%	事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体等の割合が7割以上	B
3	新事業の創出 （1）新規事業体の割合	0% 目標ライン70% 100% 88%	投資先6次産業化事業体等において、新規の事業体が7割以上	A
	新事業の創出 （2）1億円以上の大型案件の割合	0% 目標ライン25% 100% 23%	各年度における本ファンド出資額について、1億円以上の大型案件の出資規模の割合を全体の25%	B
4	地方創生のための雇用創出	0% 目標ライン70% 100% 61%	事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行っている投資先6次産業化事業体等の割合が7割以上	B
5	地域における人材育成 （1）間接出資の組成件数	0% 目標ライン20件 18件	各年度でサブファンドを通じた間接出資の組成件数を20件以上	B
	地域における人材育成 （2）直接出資の組成件数	0% 目標ライン2件 2件	各年度で機構による直接出資（東京都以外）の組成件数を2件以上	A
6	出資実行による投資誘発効果 （民業補完）	0% 目標ライン70% 100% 95%	サブファンドからの出資額の2倍を上回る事業投資が行われている投資先6次産業化事業体等が7割以上	A

個別案件KPIの総括的状況

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

（収益性）

○ 既にEXITを行っている個別事業体の投資倍率は約1.0倍。

（政策性）

① 事業体の売上高増加：91%（94社中86社）　② 事業体の雇用拡大：85%（94社中80社）

③ 原材料における国産使用比率：99%（94社中93社）　④ 出資実行による投資誘発効果：95%（94社中89社）

未達成項目の改善策

（株）農林漁業成長産業化支援機構

No	未達成となったKPI	改善策
1	機構の株主に対する投資倍率 投資倍率1.0倍超	（評価方針の変更） 「EXITを行ったサブファンドが出たが、出資実績がないため評価できず」としてN評価としていたが、今後は評価時点におけるEXIT実績を踏まえた参考指標を提示することとする。
2	投資先6次産業化事業体等の成果 事業計画どおりに売上高が進捗している投資先6次産業化事業体等の割合が7割以上	計画どおりに事業進捗していない投資先があることから目標未達となったものであり、今後はA-FIVEによるモニタリング強化のほか、6次産業化プランナーの有効活用やサブファンドによる経営支援を図っていくこととしている。
3	1億円以上の大型案件の出資規模の割合を25% 各年度における本ファンド出資額について、1億円以上の大型案件の出資規模の割合を全体の25%	農業法人等に対する直接的な出資の活用や日本政策金融公庫との連携を推進し出資拡大に取り組む中で、直接出資を主体とした大型案件の組成を図っていくこととしている。
4	地方創生のための雇用創出 事業計画どおり又はこれを超える人数の雇用を行っている投資先6次産業化事業体等の割合が7割以上	計画どおりに事業進捗していない投資先があることから目標未達となったものであり、今後はA-FIVEによるモニタリング強化のほか、6次産業化プランナーの有効活用やサブファンドによる経営支援を図っていくこととしている。
5	地域における人材育成 各年度でサブファンドを通じた間接出資の組成件数を20件以上	今回新たに設定した目標であるが、サブファンドの更なる案件組成を図るため、商工事業者等へのアプローチの強化、農業法人等に対する直接的な出資の活用、日本政策金融公庫との連携の強化を図っていくこととしている。

KPIの見直し（平成29年度下期）

KPIの区分	見直し理由	見直し/新設
事業全体のKPI	地域における人材育成のKPIについては、目標を概ね達成したため、新たなステージとしてサブファンドを通じた間接出資の組成件数及び直接出資の地方案件を組成する目標に見直し。	見直し （2個）

■平成29年度下期投資案件一覧

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	平成29年10月20日	丸の内インフラストラクチャー投資事業有限責任組合	出資約束金額100億円	国内の複数の機関投資家	・都市インフラ事業を推進すべく組成された、日本初の総合型インフラファンドである「丸の内インフラストラクチャー投資事業有限責任組合」に対し、出資による特定選定事業等支援を実施。	―	―
2	平成30年1月19日	総合スポーツゾーン東エリア整備運営事業（栃木県）	非公表	日立キャピタル㈱を中心とする出資団	・栃木県の策定した総合スポーツゾーン全体構想に基づき、スポーツによる人材育成に寄与する県民総スポーツの推進拠点として、新体育館、屋内水泳場、外構等を一体的に整備するものであり、特別目的会社「株式会社グリーナとちぎ」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施。	―	―
3	平成30年1月19日	非公表	非公表	非公表	非公表	―	―
4	平成30年2月20日	大阪大学グローバルビレッジ施設整備運営事業	非公表	パナホーム㈱を中心とする出資団	・老朽化の著しい宿舎を廃止し、学寮や教職員宿舎、民間付帯施設からなる「グローバルビレッジ」を整備・運営するものであり、特別目的会社「PFI阪大グローバルビレッジ津雲台株式会社」に対して、融資による特定選定事業等支援を実施。	―	―

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

■平成29年度下期投資案件一覧

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
＜既存支援決定案件への支援額決定＞							
1	平成29年3月22日	（仮）新富士見市民温水プール整備・運営事業	非公表	㈱フージャースホールディングスを中心とする出資団	・新たな市民サービスを提供する市民プールとして、大津市内に新富士見市民温水プールを整備及び運営・維持管理する事業会社である特別目的会社「新富士見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。	－	－

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

■平成29年度下期EXIT案件一覧

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成27年9月28日	―	野々市中央地区 整備事業	弁済	全部	・満期償還	―

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

投資案件のモニタリング

（株）民間資金等活用事業推進機構

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

✓ 案件毎に異なるリスクについて評価するため、機構ではモニタリング基準を設定。原則として半期毎に、個別案件の事業進捗状況、支援対象企業等に係る経営・財務・資金収支状況、機構の純資産持分相当額・IRR、業務遂行体制及びコベナンツ抵触の有無等の情報を、事業者やプロジェクトファイナンスを取りまとめる民間金融機関からの情報やその他公表データ等から把握・分析し、出融資等の元本毀損の有無、投資効率等の確認を行っている。

✓ コベナンツやモニタリング項目の期中管理は投融資部にて行い、それを財務管理部にて確認。その結果は、社内の経営会議（構成：代表取締役会長、代表取締役社長、部長4名）に報告したのち、取締役会に報告。

【モニタリング基準】
- 経営・財務・資金収支状況を把握し、当初事業計画との乖離の有無を確認
- 機構の純資産持分相当額やIRR等を把握し、当初支援決定時に予定されていた投資・運用効率等を検証
- 業務遂行体制の変更の有無を確認
- 保険契約の内容、需要予測及び環境変化の有無を把握し、当初支援決定時のリスク評価の変更の有無を確認
- 当初支援決定時のEXITの方法、時期及び蓋然性の変更の要否を検討
- 個別案件に係るKPIと実績を比較

○投資案件の評価

✓ 機構の保有する有価証券（時価のないもの）の貸借対照表価額は、移動平均法による原価法又は償却原価法（定額法）により計上。

✓ 機構の保有する金銭債権（営業貸付金）についても、金融商品会計基準に定められた方法により計上。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

✓ 支援決定後の支援実施に当たっては、融資契約において必要なコベナンツの設定を行う等の取組を実施。

✓ 事業計画との乖離がある場合は、事業改善策についてPFI事業を管理する公共・事業者・民間金融機関と事業継続策等の対応策を協議し、さらに、改善が見込めない場合は、地位譲渡予約権（ステップイン）の行使や、担保権の実行あるいは代表企業や構成企業への損害賠償請求を行い、債権の保全を図る。

✓ 個別案件毎のEXITの方法、時期及び蓋然性については、支援委員会に付議する稟議書に明記。また、支援決定後は継続的にEXIT方針の変更の要否を検討。

官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

（株）民間資金等活用事業推進機構

【前回幹事会における報告】

〇実投資額に対する運営経費割合（試算）
- 28年度末までの実績：5.9%
- 業務期間全体の見込：5.6%

〇収益改善のための施策

＜収益面＞

・徹底したコスト管理及び案件の進捗により、平成28年度において単年度黒字を達成。

・早期の累損解消に向けて、PPP/PFI推進アクションプラン（平成29年改定版）の施策に従い、更なる案件形成・投融資実績の積み上げを目指す。

＜コスト面＞

・引き続きコスト管理を徹底し、費用増加の抑制に努める。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

・徹底したコスト管理及び案件の進捗は継続しており、平成29年度決算では、前年度に引き続き黒字となり、累損も縮小する見込み（決算公表は6月下旬を予定）。

・29年度中の新規支援決定案件数は6件であり、今後も更なる案件形成・投融資実績の積み上げによる収益の増加を目指す。

〇施策の見直し

・これまで通りコスト管理を徹底し、費用増加の抑制に努める。

（株）民間資金等活用事業推進機構のKPI

ファンド全体のKPI

① 機構の資金供給

i　支援案件の事業規模
　　目標値：　平成34年度末までに7兆円
　　※KPIの期間は平成25年10月の設立時から　以下同

ii　収益率
　　目標値：　1.0倍超

② インフラ投資市場の育成
（需要変動リスクの伴うインフラ整備等に対する民間投資の喚起）

i　呼び水効果：民業補完
　　目標値：　3.0倍以上

ii　民間インフラファンド組成に向けた取組み
　　目標値：　平成34年度末までに20社

③ 利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の普及

i　市場関係者へのアドバイス件数
　　目標値：　平成34年度末までに延べ1,200件

ii　地域人材の育成・ノウハウ提供
　　目標値：　平成34年度末までに延べ500名

iii　利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の件数
　　目標値：　機構の事業期間（14.5年）に100件

個別案件のKPI

① 機構の資金供給

i　収益率
　　目標値：　1.0倍超

ii　政策目的への貢献度（＊）
　　個別案件の特性に応じて評価
　　（民間のノウハウの活用、地域経済の活性化）

② インフラ投資市場の育成
（需要変動リスクの伴うインフラ整備等に対する民間投資の喚起）

i　呼び水効果：民業補完
　　目標値：　2.0倍以上

（＊）政策目的への貢献度

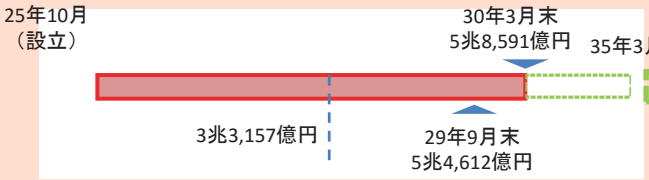
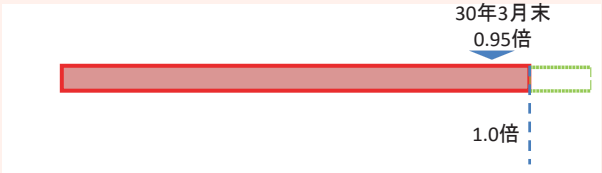
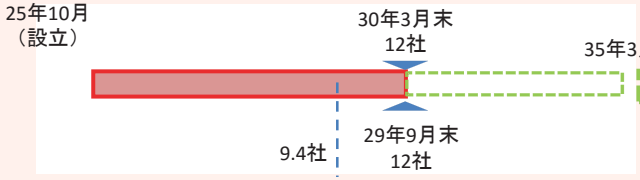
例：空港案件
航空需要の拡大等による地域活性化と利用者利便の向上

例：排水処理施設案件
地域の基幹産業である水産業の早期復興の促進

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

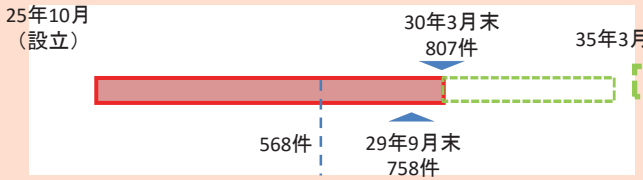
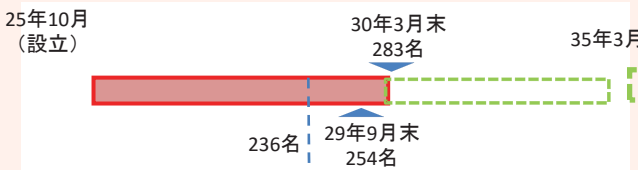
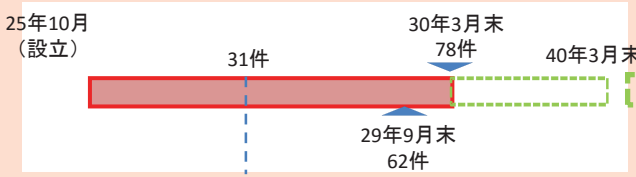
ファンド全体のKPI

（株）民間資金等活用事業推進機構

	KPI	進捗状況（平成30年3月末時点）	成果目標	KPI区分
1	**支援案件の事業規模** 機構が資金供給を行った案件の事業規模（民間事業者の総収入）の合計金額		平成34年度末までに7兆円（平均3兆3,157億円/4.5年）	A
2	**機構の収益率** $\frac{\text{資本金＋資本準備金＋利益剰余金}}{\text{資本金＋資本準備金}}$		1.0倍超	B
3	**呼び水効果：民業補完** ［機構及び金融機関等からの出融資額÷機構の出融資額］の平均値		3.0倍以上	A
4	**民間インフラファンド組成に向けた取組み** 民間インフラファンド組成のための実務的な打ち合わせを行った事業者数		平成34年度末までに20社（平均9.4社/4.5年）	A

ファンド全体のKPI

（株）民間資金等活用事業推進機構

	KPI	進捗状況(平成30年3月末時点)	成果目標	KPI区分
5	市場関係者へのアドバイス件数 地方公共団体、地域金融機関、事業者等へ具体的なアドバイスを行った案件数		平成34年度末までに延べ1,200件（平均568件/4.5年）	A
6	地域人材の育成・ノウハウ提供 機構への受入、支援案件、専門的なセミナーを通じた地域における人材の育成の状況		平成34年度末までに延べ500名（平均236名/4.5年）	A
7	利用料金収入で資金回収を行うPFI事業の件数 平成25年10月設立以降の事業の件数		機構の事業期間（14.5年）に100件（平均31件/4.5年）	A

個別案件KPIの総括的状況

平成30年3月末時点での支援決定案件数は27件であり、出融資の実行まで至っている案件は15案件。EXITが出た案件は2件。個別案件のKPIとして、①機構の収益率、②政策目標への貢献度、③民間資金の呼び水効果の3項目を設定しており、KPIの総括的な進捗・達成状況は次のとおり。

①平成30年3月末時点では2件のEXIT実績があり、目標を達成している。

②建設中等の段階、あるいは運営開始直後であり、目標達成に向けた進捗状況の評価は今後実施する。

③出融資案件15件中すべてで目標を達成している。

未達成項目の改善策

（株）民間資金等活用事業推進機構

No	未達成となったKPI	改善策
2	機構の収益率 $\frac{\text{資本金＋資本準備金＋利益剰余金}}{\text{資本金＋資本準備金}}$	○早期の累損解消に向けて、PPP/PFI推進アクションプラン（平成29年改定版）の施策に従い、更なる案件形成・投融資実績の積み上げを目指す。 ○引き続きコスト管理を徹底し、費用増加の抑制に努める。

KPIの見直し（平成29年度下期）

KPIの区分	見直し理由	見直し/新設
事業全体のKPI	収益性のKPIについて、利益剰余金を基準とし、諸経費の負担を考慮したKPIに見直し。	見直し （1個）

■平成29年度下期投資案件一覧

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	4月12日（※）	(株)エルブズ	OUVC 0.5億円	TIS㈱　他 0.3億円	「社会性を持つAI(人工知能)」の技術を活用した高齢者市場向け「御用聞きAI」等のコミュニケーションサービスの開発・提供	―	―
2	8月22日（※）	(株)パンソリューションテクノロジーズ	THVP 1.23億円	―	太陽電池ウェハー検査の開発・製造・販売	―	―
3	9月13日（※）	ペリオセラピア(株)	OUVC 0.7億円	―	ペリオスチンを創薬ターゲットとしたトリプルネガティブ乳がん等の難治性疾患に対応する創薬事業	―	―
4	9月20日（※）	Chordia Therapeutics ㈱	京大iCAP 2.5億円	武田薬品工業㈱、三菱UFJベンチャーキャピタル㈱、SMBCベンチャーキャピタル㈱	新規抗がん薬の研究開発	―	✔
5	11月27日	アキュルナ株式会社	東大IPC 2.0億円	ファストトラックイニシアティブ他 約3億円	次世代のDDS(Drug Delivery System)をコア技術とした核酸医薬品創薬	―	✔
6	12月4日	㈱クエステトラ	京大iCAP 0.7億円	ハックベンチャーズ㈱	業務プロセス管理ソフトの開発	―	―
7	12月13日	パイクリスタル(株)	OUVC 2.0億円	㈱小森コーポレーション	有機半導体材料とその単結晶化技術を活用した高機能電子デバイスの開発・製造・販売		
8	12月25日	UTEC 4号投資事業有限責任組合	東大IPC 出資約束金額 20億円	非公表 計135億円	大学や研究機関などの研究成果の事業化を行う先進的VC	―	―

■平成29年度下期投資案件一覧

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
9	1月17日	㈱LegalForce	京大iCAP 0.3億円	SMBCベンチャーキャピタル㈱、個人投資家 計0.4億円	法律業務に関するソフトウェアの開発・運営・保守	―	✔
10	1月23日	㈱ispace	THVP 2.0億円	㈱TBSテレビ、清水建設㈱等 計66億円	宇宙空間輸送及び情報サービス事業	✔	―
11	3月1日	ルクサナバイオテク（株）	OUVC 1.0億円	―	人工核酸技術によって生み出された新規モノマー群を基盤技術とした核酸医薬分野の創薬支援事業	―	―
12	3月27日	㈱レナサイエンス	THVP 1.1億円	DCIパートナーズ㈱、㈱ケイエスピー 計7.4億円	老化に伴う疾病及びメンタル疾患の医薬品の開発及び実用化	–	–

■平成29年度下期投資案件一覧

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
＜既投資案件の追加支援決定＞							
1	9月20日（※）	ティエムファクトリ㈱	京大iCAP 0.5億円	NECキャピタルソリューションズ㈱	当面断熱材“エアロゲル”の研究開発	―	―
2	9月26日（※）	東北マグネットインスティチュート㈱	THVP 2.87億円	ｱﾙﾌﾟｽ電気㈱、村田製作所㈱、パナソニック㈱ 計2.85億円	超低損失軟磁性材料の開発・製造・販売	―	―
3	10月18日	㈱AFIテクノロジー	京大iCAP 2億円	(合)テックアクセルベンチャーズ、SMBCベンチャーキャピタル㈱、ヤマト科学㈱、中信ベンチャーキャピタル㈱ 計2.3億円	電気計測とマイクロ流路技術を用いた細胞・微生物の分離・精製機器の開発・販売	―	✔
4	11月15日	サイアス㈱	京大iCAP 1.5億円	―	再生T細胞（T-iPS細胞）によるがん等の治療法の開発	―	―
5	12月19日	仙台スマートマシンズ㈱	THVP 0.6億円	―	振動発電/振動センサー等の開発・製造・販売	―	―
6	12月20日	㈱京都創薬研究所	京大iCAP 1億円	三菱UFJキャピタル㈱0.4億円	VCP調整薬を用いた眼難治疾患に対する新規治療薬の開発	―	―

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

■平成29年度下期EXIT案件一覧

大阪大学ベンチャーキャピタル(株)

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成28年1月29日	平成30年3月 30日	㈱ジェイテック コーポレーション	IPO	全株売却	(株)ジェイテックコーポレーションの全株式を東証マザーズの市場内取引で売却。	―

(注)売却等公表日の順に記載。

投資案件のモニタリング

官民イノベーションプログラム
（東北大学ベンチャーパートナーズ（株））

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

✓ 投資先に関する投資有価証券評価書を定期的（組合半期決算毎）にまとめ、1）IPO、M＆A等での売却の可能性、2）事業計画進捗率、3）資金繰りの観点から、監査法人も参画して評価を実施。

✓ 月次で投資先の状況（市場環境、事業開発、経営・人事、財務、その他重要事項の現状・課題を整理し、当該項目に対する対応策を提示）を投資部担当（派遣先社外取締役等）から社内会議に報告し、全社的に進捗管理を行うとともに、評価基準に基づき「進捗評価」を行い、5段階に区分して対応体制の強化等支援の重点化を実施。

✓ 四半期毎に作成している「モニタリングレポート」を取締役会に報告し、支援対応等について全社的な進捗管理を実施。

【評価基準】
（5段階区分）

進捗評価A	投資目標達成見込みの確度の高い投資先	①
進捗評価B	事業進捗及び財務上の問題もなく順調に進捗している投資先	①
進捗評価C	事業計画に遅延が認められ、経営支援強化等の必要のある投資先	②
進捗評価D	事業計画の再構築を要し、抜本的な経営支援強化等の必要のある投資先	②
進捗評価E	事業再生が困難な経営破綻状態（評価損計上の対象）	③

○投資案件の評価

✓ 投資事業有限責任組合契約に基づき、企業会計基準、中小企業等投資事業有限責任組合会計規則等に準拠して評価。

✓ 事業の回復が見込まれず、投資時点で算定した企業価値を上回る見込がない場合は、投資簿価との差額相当について引当計上、減損処理等を行なう。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

✓ 上記の「進捗評価」（事業進捗（回収可能性））の5区分に応じて案件管理、支援強化を実施。③は評価損計上の対象となるが、現状ではこの評価に該当する投資先はない。

✓ 上記①の２段階については、事業進捗及び財務上の問題がない投資先であることから、会社運営上の諸課題、事業展開に伴う販路開拓及び資金調達に関し、投資先の取締役会において助言等を実施。②の段階については、事業進捗又は財務上の課題の必要に応じて、人材（営業等）確保、提携先、資金調達先の紹介、顧客開拓等の支援、経営体制の見直し、事業計画の改訂等についてハンズオン支援体制を構築して実施。

✓ 当該支援の進捗状況については取締役会にも報告し、当該支援にフィードバック。

投資案件のモニタリング

官民イノベーションプログラム
（東京大学協創プラットフォーム開発（株））

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

- ✓ 投資実行時の各案件の事業計画をベースに、事業計画の進捗状況を売上やコスト管理、契約締結状況等を中心に確認。
- ✓ 投資先の取締役会には当社の事業開発部メンバーが社外取締役もしくはオブザーバー等として参加。また、必要に応じて、月次等で投資先企業との定期面談を持ち、適時・適切に情報を把握。
- ✓ あわせて、四半期ごとに投資部門だけでなく全社でのポートフォリオモニタリング会議(注)を開催し、投資案件の事業の進捗状況に関する評価を評価基準に沿って行うとともに今後の方針を検討。

(注)メンバー：当社代表取締役、各部部長、及び投資担当者

- ✓ 間接投資については、投資実行時の報告、組合員集会及びVC担当者とのコンタクトを通じて、情報のアップデートを常に実施。

【評価基準】

進捗評価A	ベンチャーとして概ね事業計画通りに進捗している状態
進捗評価B	事業計画に遅延が認められるものの、回復が見込まれる状態
進捗評価C	事業計画に大幅な遅延が認められ、事業計画の再検討が必要な状態
進捗評価D	事業再生が困難な倒産状態

○投資案件の評価

【直接投資】

- ✓ 投資事業有限責任組合契約に基づき、企業会計基準、中小企業等投資事業有限責任組合会計規則等に準拠して評価。
- ✓ 事業の回復が見込まれず、投資時点で算定した企業価値を上回る見込がない場合は、投資簿価との差額相当について引当計上、減損処理等を行なう。

【間接投資】

- ✓ ファンドへの出資については、直近のファンド決算書を基礎とし、持分相当額を純額で会社決算に取り込んでいる。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

- ✓ 現段階では、投資目的に沿ったハンズオン支援を当社からも提供し、事業計画の大幅な未達といった乖離は見られない。間接投資についても、各種報告、VC担当者情報及び個別支援先との情報交換を通じ、概ね順調に進展していることを確認している。
- ✓ 目標とする事業計画状の数値等に照らし大幅な乖離、もしくはその兆候が見られた場合（進捗評価C以下の場合）には、その乖離が以後も継続するものかどうかを精査し、事業者及び他の株主にも確認・調整の上で、事業計画の見直しを促し、同時に課題の洗い出しと支援を含めた当社の対処法を様々な側面から検討し、実行へと移す。

投資案件のモニタリング

官民イノベーションプログラム
（京都大学イノベーションキャピタル（株））

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

- ✓ 投資実行時の事業計画を基準とし、それと各年度毎の財務指標を比較検討（定量分析）した上で、定性要因を加味して評価（今後、評価基準を策定予定）。
- ✓ 投資案件の性質等に応じて、事業計画達成の為に最適な指標を設定し、事業計画と実績との乖離状況を検証。
- ✓ 乖離した要因を分析し、キャッチアップに必要な方策を投資先と当社が共同で検討・実行。
- ✓ 月次：社内会議（投資部連絡会）において、各投資先の業務状況を社内共有。
  半期毎：取締役会(注)において、各投資先の事業の進捗状況を確認。

（注）メンバー：取締役（含む社外取締役）、監査役、執行役員、担当者

【評価基準案】

A分類	事業規模相応の資金調達を行なっており、IPOまたは株式売却による期待収益率がプラスの可能性が高い投資先
B分類	IPOまたは株式売却による期待収益率がプラスの可能性が高い投資先
C分類	A・Bに比して確度は高くないものの、IPOまたは株式売却による期待収益率がプラスの可能性が高い投資先
D分類	業績回復のためのてこ入れをしなければ投資原価回収ができない懸念がある投資先
E分類	投資原価回収の見込がない投資先

○投資案件の評価

- ✓ 投資事業有限責任組合契約に基づき、企業会計基準、中小企業等投資事業有限責任組合会計規則等に準拠して評価。
- ✓ 事業の回復が見込まれず、投資時点で算定した企業価値を上回る見込がない場合は、投資簿価との差額相当について引当計上、減損処理等を行なう。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

✓ 優良案件の場合

・基本的には投資先の自主性を尊重し、投資先の必要に応じてハンズオン支援を提供。

【具体的な取組】資金調達に際しての民間VC紹介、リードインベスターとしてのシンジケーション組成、海外連携先の紹介、海外展開のサポート。顧客開拓のサポート。

✓ 回収困難案件の場合

・事業計画からの乖離要因を分析し、その結果を投資先と共有した上で、改善施策（コスト削減、事業分野の見直し(絞り込み)、経営体制変更等）を検討し、実行。

・その上でも改善する蓋然性が低い場合は、保有株式の第三者への売却交渉、経営株主との買戻交渉等を行い、ファンド(国からの出資金)毀損リスクを極小化する策を講じる。

投資案件のモニタリング

官民イノベーションプログラム
（大阪大学ベンチャーキャピタル（株））

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

✓ 投資先に関する投資有価証券評価書を定期的（組合決算毎）にまとめ、監査法人も参画して評価を実施。当該評価結果に基づき、月例の「モニタリング報告会（注）」における報告頻度を決定。

(1) 投資実行後半年以内の投資先：毎月報告

(2) 投資実行後半年以上の報告先：評価結果に基づき、毎月から3カ月おきに報告

（注）メンバー：代表取締役、投資部長、投資部担当部長、管理部長、産学連携室長、案件担当者、監査役

✓ 月例で「モニタリング報告会」を開催し、各担当者が計数面のほか、事業進捗や体制整備等の定性面も含めて報告を行い、必要な対応策について意見交換。意見交換の結果は、ハンズオン支援の一環として担当者が投資先にフィードバック。

【評価基準】

評価A	事業が順調に進捗、投資回収の可能性が極めて高いと評価できる	3ヶ月おきに報告
評価B	事業が順調に進捗、投資回収の可能性が高いと評価できる	
評価C	事業が概ね計画通りに進捗し、投資回収の可能性があると見込まれる	2ヶ月おきに報告
評価D	投資回収に課題があると見込まれる。事業計画の見直し等の対策が必要	毎月報告
評価E	投資回収に懸念があると見込まれる。事業の大幅な見直し等が必要	
評価F	投資回収がほぼ不可能と見込まれる。	

○投資案件の評価

✓ 投資事業有限責任組合契約に基づき、金融商品に関する会計基準にしたがって評価。

✓ 事業の回復が見込まれず、投資時点で算定した企業価値を上回る見込がない場合は、投資簿価との差額相当について引当計上、減損処理等を行う。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

✓ 評価の下位2段階（「E」または「F」）は評価損計上の対象となるが、現状でこの評価に該当する投資先はない。

✓ 優良案件と評価できる上位2段階（「A」または「B」）に位置する投資先については、財務上の問題がみられないことから、販路拡大や取引先増加等、事業規模の拡大に向けたハンズオン支援を中心に実施。

✓ 中位2段階（「C」または「D」）に位置する投資先については、年度予算及び事業計画に沿ったハンズオンを行い、その進捗を確認。進捗が思わしくなかったり、必要な場合は、モニタリング報告会のフィードバックに基づき変更を行う。

✓ 上記に限らず、財務状況が著しく悪化している投資先に対しては、専門家を交えて調査を行い、財務状況の回復や経営体制の見直し等に着手する場合がある。

投資案件のモニタリング＜海外投資案件のモニタリング状況＞

官民イノベーションプログラム（京大iCAP）

○海外投資案件のモニタリングのポイント

・米国Delaware法人への投資を2件行なっているが、いずれも創業者は日本人で、日本に拠点を有しており、日常的なモニタリング（経営者とのコミュニケーション、事業進捗状況の把握等）は、通常の国内案件と同様の手順で可能。

Delaware法人活用理由：米国のスタートアップベンチャーへの投資手法として普及している、簡略な資金調達契約方式であるSAFE（Simple Agreement for Future Equity）で資金支援するため。

・法的リスク：投資検討時に弁護士を使ってDelaware法準拠法人の設立に関する現地法制度の調査、SAFEの商品特性等を調査し、法的リスクの極小化を図った。

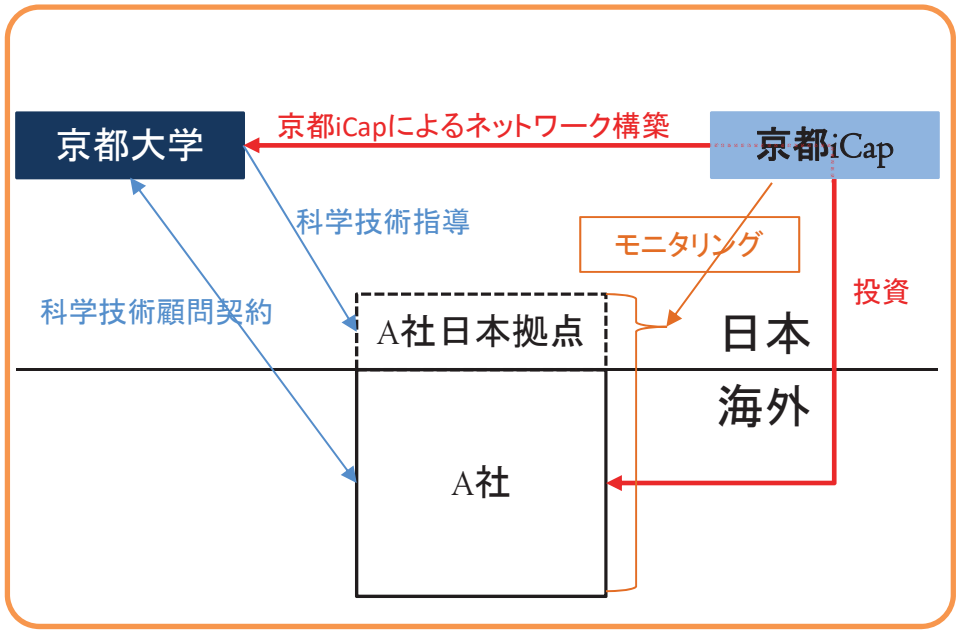
・為替リスク：2件の内1件は 投資通貨を非居住者円とすることで為替リスクを回避。もう1件は、投資通貨を米ドルとしているが、外貨建ての海外投資案件は、投下資本の回収時期・回収元本が確定しておらず、為替予約等による為替リスクのヘッジが極めて難しいため、投資リスク全体の中でマネージしている。

・カントリーリスク（含む政治的リスク）：（株）日本貿易保険（NEXI）の国別カテゴリー等を参考に、相対的にカントリーリスクが低いと判断。

○海外投資案件のハンズオン支援の状況

・製品・サービスの国際展開、社会実装に向けて必要となる実証試験等の強化等を行なうために、最適な京都大学の研究者を探索し、ネットワーク構築をサポート。

※対象企業の技術力、展望する市場等を十分に理解した上で、その達成に向けた課題・弱点を抽出し、それを打開することが可能な大学の研究成果を把握して初めて、適切なネットワーク構築が可能となるが、京都iCapは技術評価可能な投資部員を要し、且つ京都大学内の研究分野の分布に精通しているからこそ、このようなハンズオン支援が可能である。



官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

官民イノベーションプログラム
（東北大学ベンチャーパートナーズ（株））

【前回幹事会における報告】

〇実投資額に対する運営経費割合（試算）
- 28年度末までの実績：20.9%
- 業務期間全体の見込：21.7%

〇収益改善のための施策

＜収益面＞

・ポストインベストメントにおいて、市場開拓・営業支援をネットワークを　拡大しつつ積極的に支援

・Ｍ＆Ａ推進機能を外部機関との連携等により整備充実

＜コスト面＞

・登記事項等事前調査については、公益法人のサービスを活用する等経費節減を図っている。

・部門毎に予実管理を行い、コストパフォーマンスを各構成員に意識さ せた経費管理を実施している。

＜その他＞

・投資活動に付帯するアントレプレナーシップ等に要する経費に関しては外部機関の補助金、受託事業等の活用を検討している。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

・投資先の市場開拓、営業支援の強化を図るため、人材仲介会社と業務提携を結び、経営・営業人材確保の仕組みを構築した。

・Ｍ＆Ａ推進等のための外部機関・有識者との連携を図るため、新たに「技術アドバイザー」制度を、2018年４月から開始。

・登記事項等事前調査について、経費節減を実施（年間約20万円削減）。

〇施策の見直し

・コスト面での経費節減を図るため、全社的にペーパーレス化の推進を図ることとし、２０１８年１月から順次実施中　（年間約50万円削減）。

・アントレプレナーシップにかかる事業については、外部機関のプログラムの活用を図るため、東北大学、山形大学におけるアントレプレナーシッププログラムに２０１８年１月から参画中。

官民ファンドのコスト構造（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

官民イノベーションプログラム（東京大学協創プラットフォーム開発（株））

【前回幹事会における報告】

〇実投資額に対する運営経費割合（試算）

・ 28年度末までの実績：17.6%
・ 業務期間全体の見込：24.3%

〇収益改善のための施策

＜収益面＞

・特定研究成果活用支援事業を通じた総収入が、少なくとも当社の全ての事業期間を通じて必要な総支出額を上回ることを目指して、対象事業者に対する支援は適切な分散投資を図りながら実施する。

・対象事業者に対する支援計画を十分に検討するとともに、積極的な経営指導を実施することにより、対象事業者の事業の成長と収益性の向上を図る。

・対象事業者の事業活動について進捗状況や収益性につき適切にモニタリングを実施する。

＜コスト面＞

・恒常的にコストの削減に向けた見直しを行い、経費の節減に努める。

＜その他＞

・本事業の政策趣旨がイノベーション・エコシステムの構築を目指していること、また解決に長期間を要する未解決の社会的課題の解決が本事業の重要な役割であることを鑑み、長期的視野に立つ支援・投資の実施を妨げるものではない。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

・間接投資に関しては6つのVCに対し分散して投資を実行している。直接投資に関しては3社に対し各約1～2億円の規模で分散して投資を実行している。

・直接投資を実行した3社については、取締役会への参加等を通じて適時適切な経営指導を実施している。

・四半期ごとにポートフォリオモニタリング会議を開催し、対象事業者の事業活動について進捗状況や収益性につき適切にモニタリングを実施している。

・デュー・ディリジェンスの委託については、実施先事業者の状況、規模、また依頼件数に応じたディスカウント交渉を行い、委託内容の質を落とすことなく経費の節減に努めている。また事務用品の選定先については恒常的にコストの削減に向けた見直しを実施している。

（コスト削減の例）
デュー・ディリジェンス費：当初見積額270万→230万円
事務用品費：コピー用紙単価1.4円→0.5円

官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

官民イノベーションプログラム
（京都大学イノベーションキャピタル（株））

【前回幹事会における報告】

○実投資額に対する運営経費割合（試算）
・28年度末までの実績：22.2%
・業務期間全体の見込：25.8%

○収益改善のための施策
＜収益面＞
・案件のハンズオンに積極的に取り組み、EXITを見据えた投資先の企業価値向上に資する施策を策定・実践することで収益最大化を図る。

＜コスト面＞
・担当者毎、部門毎のコストを厳格に管理し、不要な支出を抑制している。（但し、適切な投資判断を行なう上で必要となるコストを徒に削減することは想定していない。）

＜その他＞
・投資活動に付帯する経営者探索を目的とする活動（Entrepreneur Candidate Club(ECC-iCAP)）を受託事業として行なっている。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

・リード案件に関しては、取締役会へ社外取締役若しくはオブザーバー派遣を原則として経営支援に積極的に取り組んでいる。

・投資部員毎に経費管理を行なうことで経費率をコントロールしている。
上期計画：9.1百万円、実績：4.5百万円(計画比：▲4.6百万円)

・年2回のECC-iCAPイベント、及び京都地域以外での説明会等を開催し、登録者（将来の経営者候補）は順調に増加している。

官民ファンドのコスト構造（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

官民イノベーションプログラム
（大阪大学ベンチャーキャピタル（株））

【前回幹事会における報告】

○実投資額に対する運営経費割合（試算）
・28年度末までの実績：33.6%
・業務期間全体の見込：25.5%

○収益改善のための施策

＜収益面＞
・1号ファンドは5.5年で新規投資を終え、追加投資と回収に注力する体制を整える。

＜コスト面＞
・人員配置と給与水準を定期的に見直し、人件費を圧縮しながら効果的な投資活動を行う体制づくりを行う。

＜その他＞
・様々な外部リソースを廉価で利活用できるネットワークを構築し、経費の効率化を進める。また業務の効率化による販管費の削減を継続的に推進する。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

・人員配置の見直し、専門性の高い人材の出向受入等による投資活動の効率化を進めた結果、投資実績はさらに順調に増加した（平成29年9月～平成30年2月の半年間で新規投資4件・追加投資2件を承認）。

・販管費の削減については、非効率な業務や出費の見直しを進めた（旅費交通費前年比▲2百万円）ほか、外部との連携強化により、外部リソースの有効活用を強化した（支払手数料前年比▲10百万円）。

・この結果、コストコントロールと投資活動活性化の両立が進み、1号ファンドは5.5年で新規投資を終えられる活動水準を維持できている。

【官民イノベーションプログラム】プログラム全体としてのKPI

政策目的

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

→ 年度毎の評価において、政策目的の達成度を評価。一定水準に満たない場合は改善

1. プログラムのパフォーマンス	目標
（1）事業計画が適切に進捗しているか。	プログラム全体の累積利益全体で1．0倍超
（2）民間のリスクマネーの投入に関し、各案件のフェーズに応じて適切な民間資金が投入されているか。	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上
（3）　各案件の投資決定に際し、官民ファンドとして積極的にリードをとっているか。	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上
2. 国立大学における技術に関する研究成果の事業化	**目標**
（1）大学において研究成果の事業化に向けた取組（プレ・インキュベーション）の支援を実施しているか。	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上
（2）大学発ベンチャーの活動を促進するために、適切なハンズオン支援がなされているか。	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上
（3）大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上
3. 国立大学における教育研究活動の活性化	**目標**
事業の実施により、大学の教育研究活動が活性化しているか。	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上
4. 地域における経済活性化への貢献、大学発ベンチャーの海外展開への貢献	**目標**
（1）地域との連携・協働による経済活性化への貢献が図られているか。	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上
（2）大学発ベンチャーの海外展開を展望したサポート体制が構築されているか。	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上

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

1. 事業計画の進捗	3	2	1	0
（1） 事業計画が適切に進捗しているか。 【判断指標】 ・ファンド全体のパフォーマンス（ファンド毎の状況を評価） 【目標】ファンド毎に設定したマイルストーンに対して一定程度進捗している。	設定したマイルストーンに対して進捗状況が顕著である。	設定したマイルストーンに対して一定程度進捗している。	設定したマイルストーンに対して進捗状況が不十分である。	設定したマイルストーンに対して進捗していない。
（2） 民間のリスクマネーの投入に関し、各案件のフェーズに応じて適切な民間資金が投入されているか。（ファンド毎の状況を評価）※東大は直接投資部分 【目標】ファンド毎に、各案件のフェーズに応じて民間資金の投入状況が一定程度進捗している。	各案件のフェーズに応じて民間資金の投入状況が顕著である。	各案件のフェーズに応じて民間資金の投入状況が一定程度進捗している。	各案件のフェーズに応じて民間資金の投入状況が不十分である。	各案件のフェーズに応じて民間資金の投入がされていない。
（3） 各案件の投資決定に際し、官民ファンドとして積極的にリードをとっているか。 ※東大は提携先（間接投資先）VCによる東大関連ベンチャー直接投資及び東大IPCによる直接投資部分とする 【目標】投資案件の50%以上～55%未満においてリードをとっている。	投資案件の55%以上においてリードをとっている。	投資案件の50%以上～55%未満においてリードをとっている。	投資案件の40%以上～50%未満においてリードをとっている。	投資案件の40%未満においてリードをとっている。

2. 国立大学における技術に関する研究成果の事業化	3	2	1	0
（1）大学において研究成果の事業化に向けた取組（プレ・インキュベーション）の支援を実施しているか。 【判断指標】 ・大学におけるプレインキュベーションの支援件数（大学毎の状況を評価） 【目標】各大学が設定したプレインキュベーションの支援件数の目標以上を達成している。	各大学が設定したプレインキュベーションの支援件数の目標の110%以上を達成している。	各大学が設定したインキュベーションの支援件数の目標の100%以上～110%未満を達成している。	各大学が設定したインキュベーションの支援件数の目標の80%以上～100%未満を達成している。	各大学が設定したインキュベーションの支援件数の目標の80%未満を達成している。
（2）大学発ベンチャーの活動を促進するために、フェーズに応じた適切なハンズオン支援がなされているか。 【判断指標】 ・ハンズオン支援の効果（個別案件毎の状況を評価。但し必要があれば大学の状況も含めて評価） 【目標】ハンズオン支援の効果が一定程度進捗している。	ハンズオン支援の効果が顕著である。	ハンズオン支援の効果が一定程度進捗している。	ハンズオン支援の効果不十分である。	ハンズオン支援を実施していない。
（3）大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。 【判断指標】 (a)大学発ベンチャーの創出数（大学毎の状況を評価） (b)発明届出件数（ノウハウも含む）（大学毎の状況を評価） 【目標】各大学が設定した目標を達成している。	(a)各大学が設定した大学発ベンチャーの創出数の目標の110%以上を達成している。	(a)各大学が設定した大学発ベンチャーの創出数の目標の100%以上～110%未満を達成している。	(a)各大学が設定した大学発ベンチャーの創出数の目標の80%以上～100%未満を達成している。	(a)各大学が設定した大学発ベンチャーの創出数の目標の80%未満を達成している。
	(b)各大学が設定した発明届出件数（ノウハウも含む）の目標の110%以上を達成している。	(b)各大学が設定した発明届出件数（ノウハウも含む）の目標の100%以上～110%未満を達成している。	(b)各大学が設定した発明届出件数（ノウハウも含む）の目標の80%以上～100%未満を達成している。	(b)各大学が設定した発明届出件数（ノウハウも含む）の目標の80%未満を達成している。

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

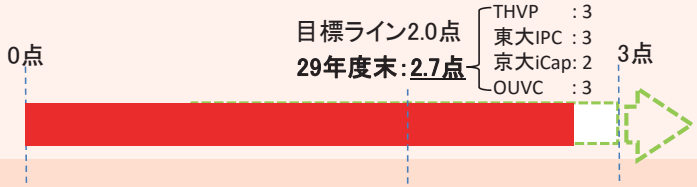
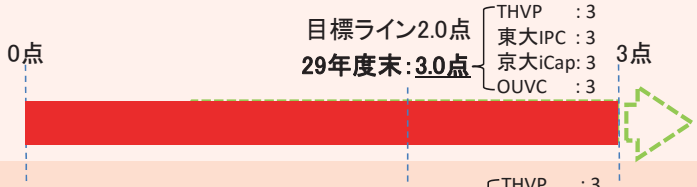
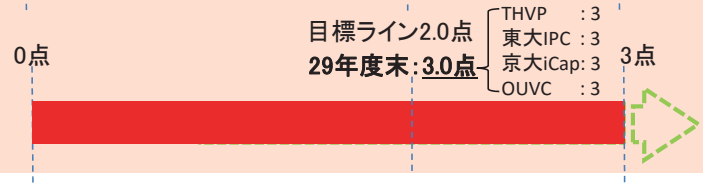
3. 国立大学における教育研究活動の活性化	3	2	1	0
事業の実施により、大学の教育研究活動が活性化しているか。 【判断指標】 (a) アントレプレナー教育参加者数（社会人及び教員も含む）（大学毎の状況を評価） (b)アントレプレナー教育への4大学VCの関与件数（大学＋ファンド毎の状況を評価） 【目標】各大学が設定した目標を達成している。	(a)各大学が設定したアントレプレナー教育参加者数の目標の110%以上を達成している。	(a)各大学が設定したアントレプレナー教育参加者数の目標の100%以上～110%未満を達成している。	(a)各大学が設定したアントレプレナー教育参加者数の目標の80%以上～100%未満を達成している。	(a)各大学が設定したアントレプレナー教育参加者数の目標の80%未満を達成している。
	(b)各大学及びファンドが設定したアントレプレナー教育への4大学VCの関与件数の目標の110%以上を達成している。	(b)各大学及びファンドが設定したアントレプレナー教育への4大学VCの関与件数の目標の100%以上～110%未満を達成している。	(b)各大学及びファンドが設定したアントレプレナー教育への4大学VCの関与件数の目標の80%以上～100%未満を達成している。	(b)各大学及びファンドが設定したアントレプレナー教育への4大学VCの関与件数の目標の80%未満を達成している。

4. 地域における経済活性化への貢献、大学発ベンチャーの海外展開への貢献	3	2	1	0
（1）地域との連携・協働による経済活性化への貢献が図られているか。地域への知の還元、社会貢献等がなされているか。 【判断指標】 ・地域におけるマッチング件数（大学＋ファンド毎の状況を評価） 【目標】各大学及びファンドが設定した目標を達成している。	各大学及びファンドが設定した地域におけるマッチング件数の目標の110%以上を達成している。	各大学及びファンドが設定した地域におけるマッチング件数の目標の100%以上～110%未満を達成している。	各大学及びファンドが設定した地域におけるマッチング件数の目標の80%以上～100%未満を達成している。	各大学及びファンドが設定した地域におけるマッチング件数の目標の80%未満を達成している。
（2）大学発ベンチャーの海外展開を展望したサポート体制が構築されているか。 【判断指標】 ・海外プロモーション・マッチングの件数（大学＋ファンド毎の状況を評価） 【目標】各大学が設定した目標を達成している。	各大学及びファンドが設定した海外プロモーションの件数の目標の110%以上を達成している。	各大学及びファンドが設定した海外プロモーションの件数の目標の100%以上～110%未満を達成している。	各大学及びファンドが設定した海外プロモーションの件数の目標の80%以上～100%未満を達成している。	各大学及びファンドが設定した海外プロモーションの件数の目標の80%未満を達成している。

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29年度末時点)	成果目標	KPI区分
1. プログラムのパフォーマンス			
(1)事業計画が適切に進捗しているか。	EXITが出た時点で 順次進捗状況を記載	プログラム全体の累積利益全体で1.0倍超	N
(2)民間のリスクマネーの投入に関し、各案件のフェーズに応じて適切な民間資金が投入されているか。	目標ライン2.0点 29年度末：2.9点 THVP：3 東大IPC：2.7 京大iCap：3 OUVC：3 0点 3点	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上	A
(3)各案件の投資決定に際し、官民ファンドとして積極的にリードをとっているか。	目標ライン2.0点 29年度末：3.0点 THVP：3 東大IPC：3 京大iCap：3 OUVC：3 0点 3点	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上	A
2. 国立大学における技術に関する研究成果の事業化			
(1)大学において研究成果の事業化に向けた取組（プレ・インキュベーション）の支援を実施しているか。	目標ライン2.0点 29年度末：3.0点 THVP：3 東大IPC：3 京大iCap：3 OUVC：3 0点 3点	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上	A
(2)大学発ベンチャーの活動を促進するために、適切なハンズオン支援がなされているか	目標ライン2.0点 29年度末：2.6点 THVP：2 東大IPC：2.7 京大iCap：2.6 OUVC：2.6 0点 3点	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2.0点以上	A
(3)大学における技術に関する研究成果が事業化に結び付き、社会に対して新たな付加価値が創出されているか。	目標ライン2.0点 29年度末：2.0点 THVP：2 東大IPC：1.5 京大iCap：2 OUVC：3 0点 3点	各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2.0点以上	A

KPI	進捗状況(平成29年度末時点)	成果目標	KPI区分
3. 国立大学における教育研究活動の活性化			
事業の実施により、大学の教育研究活動が活性化しているか。		各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2.0点以上	A
4. 地域における経済活性化への貢献、大学発ベンチャーの海外展開への貢献			
(1)地域との連携・協働による経済活性化への貢献が図られているか。		各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2点以上	A
(2)大学発ベンチャーの海外展開を展望したサポート体制が構築されているか。		各大学（3点満点）の出資額割合に応じた総合点が2.0点以上	A

個別案件KPIの総括的状況

- ファンド全体のKPI評価については、個別の投資案件のKPI評価の加重平均となっており、平成29年度末時点において、すべての項目で成果目標を達成している。
- なお、平成29年度末時点での支援決定件数50件のうち、EXITを行っている案件は1件であり、累積利益は1.0倍超となっている。

未達成項目の改善策

No	未達成となったKPI	改善策
1	1．プログラムのパフォーマンス （1）事業計画が適切に進捗しているか。	ファンドの成果に係る指標は累積利益1．0倍超の指標のみであり、現状、各大学VCのファンドが順調に進捗しているかを評価するものがない。このため、本指標に加え、各大学VCのファンドの進捗を評価できる新たな指標を設定することを検討中。
2	2．国立大学における技術に関する研究成果の事業化 (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。 【判断指標】 (a)大学発ベンチャーの創出数 (b)発明届出件数（ノウハウも含む） （※東大IPCのみ未達成）	発明届の目標件数は、これまでの実績件数を踏まえて立てたものである。 さらなる発明届出の積み増しを行うためには、これまで発明届出の経験のない、もしくは届出の意識が高くない研究者への働きかけが必要であることから、東京大学TLOと共催の発明の届出・特許出願に関するセミナーを下期には学内4カ所で実施、その啓発に努めた。

KPIの見直し（平成29年度下期）

KPIの区分	見直し理由	見直し/新設
事業全体のKPI	プログラム全体のKPIは公表しているが、大学ことの評価を公表していないため、各大学のKPIも報告・公表することに見直し。	見直し （1個）

官民イノベーションプログラムに係る見直し行程表

平成30年5月　　平成30年7月目途　　平成31年1月～　　法改正後の一定時点
（産業競争力強化法の施行後3年目途の見直しのタイミング）

◆産業競争力強化法改正（平成30年5月16日）

○集中実施期間の廃止
※同法について、施行後3年目途に見直し検討

法改正を受け、見直し

◆国立大学法人法改正

○大学改革に資する法人法改正と併せ、使用予定がないと認められる政府出資金は遅滞なく国庫納付する旨の規定を整備

産業競争力強化法の見直しと併せ、全大学の不要額を国庫納付。

◆官民イノベーションプログラムに係る実施指針等の見直し

○新たに創設するファンドについて、民間金融機関等と政府出資金の割合の見直しなど、事業の自立的継続性の確保に向けた措置
○一部、他大学の研究成果への出資を可能
○2号ファンドの組成を行う前提として、原則、1号ファンドの新規投資完了が確実に、遅くとも半年のうちに見込まれること等を要件
○民業圧迫とならないような規定の整備
○外部評価委員会の設置義務化

新たなファンドには見直し内容を反映

国庫納付

※国庫納付後の出資金については他大学への出資も含め検討。

○4大学において第2号ファンド以降の検討・組成

■平成29年度下期投資案件一覧

（株）海外需要開拓支援機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	平成29年2月9日（※）	大阪におけるクールジャパンコンテンツ発信拠点構築事業	12億円	吉本興業（株）朝日放送（株）等の在阪放送局、（株）エイチ・アイ・エス等（民間出資額は非公表）	大阪城公園内に、日本のエンタテインメント発信拠点となる多目的劇場施設を建築し運営管理を行う	－	✔
2	平成29年7月13日（※）	ミャンマーにおける地上波放送向けの日本コンテンツ発信事業	18億円	Shwe Than Lwin Media Co.,Ltd Myanmar Business Central Corporation （株）日本国際放送 53億円	ミャンマーにおける地上波放送局を通じて日本コンテンツを発信するとともに、放送設備を整備	✔	－
3	平成29年12月14日	ASEAN における中小外食企業の出店支援事業	5億円	G-FACTORY(株)（折半での段階出資を想定）	中小外食企業のASEAN進出の負担軽減のため、出店に必要なサービスを提供	－	－
4	平成30年2月15日	ヘルスケア・先端テクノロジー分野におけるベンチャーファンドの創出・支援	10億円	みやこキャピタル（株） 日系金融機関 事業会社　等 48億円	海外展開を狙うヘルスケア・先端テクノロジー分野のベンチャー企業をハンズオン支援するファンドへのLP出資	✔	－

（※）支援決定公表日が平成29年度下期（1（平成30年3月23日）、2（平成30年3月9日））であり、
前回までの資料作成時点では掲載がされていないため掲載

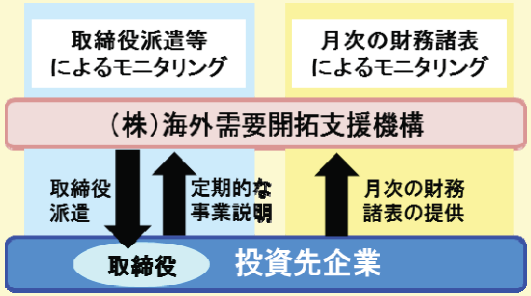
投資案件のモニタリング

（株）海外需要開拓支援機構

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

- ✓ 投資戦略グループは、投資先企業との投資契約に基づき、月次や四半期での財務情報の提供を受ける等により定期的な数値管理を実施。
- ✓ 四半期毎に最高投資責任者を議長とするモニタリング会議にて事業の進捗状況等を確認及び対応の必要性を検討し、当該検討を踏まえて投資管理委員会(注)にて進捗状況等の評価を決定。
- ✓ さらに、社外取締役の派遣や定期的な事業説明を受けることで企業の状況をリアルタイムで把握。



（注）メンバー：取締役会長、取締役社長、最高投資責任者、執行役員、監査役、投資管理部長（事務局）

【モニタリング項目】

モニタリング項目	具体例
①P／L、B／Sの各指標 （事業計画と実績とのかい離をチェック）	・売上、単年度収支、累積収支、手元現預金等
②主要財務指標を設定し、その値と推移をチェック	・粗利率、営業利益率、売上高純利益率 等
③事業KPIの目標達成状況のチェック	・企業・業種連携（連携した企業数）、市場開拓の先駆け（日本商材の割合） 等

①、②、③の他、事業の前提条件の変化、あるいは契約条項への抵触の有無などを考慮して、投資価値の判断を行う。

○投資案件の評価

- ✓決算時の評価は、金融商品に関する会計基準に基づき実施。
  ①時価のあるものは時価法、②時価のないものは移動平均法による原価法。なお、LP出資については、投資先における持分相当額を取り込んでいる。
- ✓ 実質価額が取得原価を50%程度下回った場合には、投資先の実情を勘案の上、必要に応じて減損処理を実施。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

- ✓ 上記モニタリングに基づき、担当者による投資先へのヒアリングやアドバイス、クールジャパン機構の他の支援先や株主等、協業先の紹介を行うとともに、必要に応じて、業績改善策を議論するワーキングチームの組成や、現地に駐在して支援を行う等、事業の回復に向けたハンズオン支援を実施。
- ✓ プロジェクトの性質に応じ、コンサルタント等の外部人材を活用。
- ✓ 収益性やKPIの達成状況を踏まえEXITの時期等を総合的に検討。

投資案件のモニタリング
＜海外投資案件のモニタリング状況＞

（株）海外需要開拓支援機構

○海外投資案件については、主に下記のようなリスクがあるため、案件検討の際に、各観点で必要に応じて法務・ビジネス・財務DDを実施。また、リスク低減のため、契約条項等に一定の回避条項を盛り込む。（例：事業進捗にマイルストーンを定めた上での分散投資条項、キーパーソン条項）

・マクロ経済状況
現地経済状況が消費者の購買意欲に影響を及ぼす可能性がある。

・ビジネスリスク
現地では初の試みとなるクールジャパンの取組となることから、現地の嗜好に合致する事業展開、事業の安定化に長期間を要する可能性がある。
現地当局の許認可等のため、現地での工事が遅延し、事業開始が遅延する可能性がある。

・規制状況
特に日本からの食材調達については規制変更等の影響を受ける可能性がある。

・為替状況
外貨建ての投資案件については、為替レートの変動により投資収益が影響をうける可能性がある。

○なお、特に事業の成否と密接に関連のあるリスクについては、毎回のモニタリングにおいて明示的に確認。

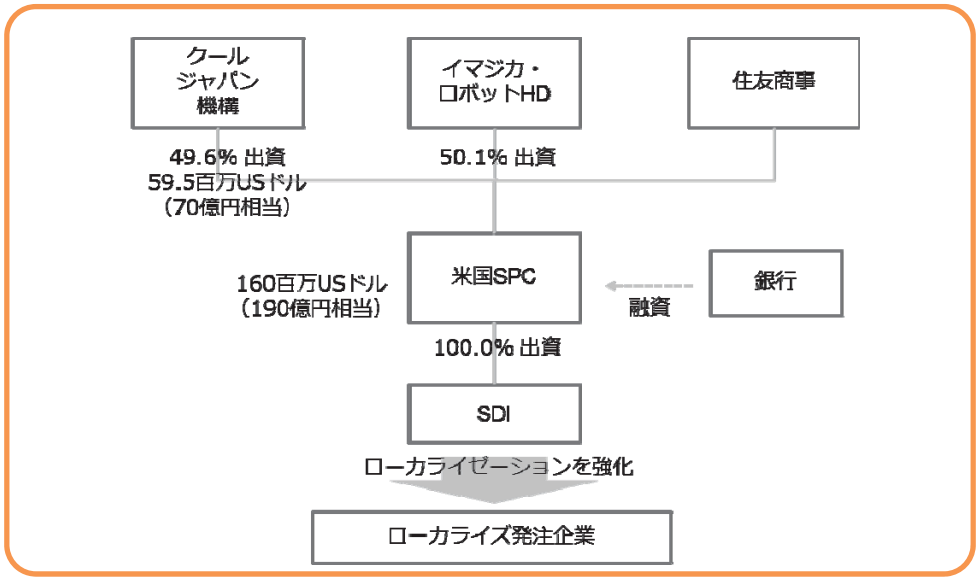
○海外投資案件のハンズオン支援の状況

ジャパン・コンテンツの海外展開を加速する
映像ローカライゼーション（現地語化）事業

・社外取締役を派遣し、以下の会議体に出席
取締役会（四半期に1回）：取締決議事項の議論、採択。事業上の重要事項について議論。
月次報告会（月次）：直近の月次実績について経営陣から説明。

・担当ディレクターが2015年4～8月に現地に駐在し業務を直接支援

・その他、クールジャパン機構の支援先、関係企業でローカライズ業務の発注を検討している企業を随時積極的に紹介。



官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

（株）海外需要開拓支援機構

【前回幹事会における報告】

〇実投資額に対する運営経費割合（試算）
・ 28年度末までの実績：17.9%
・ 業務期間全体の見込：18.7%

〇収益改善のための施策
＜収益面＞
・投資分野や投資地域などについて、適切 なポートフォリオを組み、メザニンファイナ ンス等を組み合わせることにより安定した 収益を目指す

＜コスト面＞
・これまで外部委託していた会計事務を内製化するなど一般管理費の削減に取り組む

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

・案件収益性の観点から今後開拓すべき領域、及び各分野の詳細な投資方針を含む戦略の策定（10月の海外需要開拓委員会で報告）
・政策ミッションを重視したハイリスク案件のみならず、民業補完の観点も踏まえつつ、機構のノウハウを活用することにより、リターンを見込みやすいミドルリスク案件も志向
・10月より伝票仕訳、帳簿の記帳、振込業務をSalesforceを活用してシステム化

〇施策の見直し
・決算公告の電子化による経費削減
・30年度より情報ツールを見直し
・30年度より施設管理契約を見直し

（株）海外需要開拓支援機構のKPIについて

機構全体のKPI

収益性

◇機構全体の長期収益性　→　目標1.0倍超

波及効果

◇個別投資案件（EXIT時）の評価合算値
→目標：達成指数の合計値　70%以上

- 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）

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
→目標：10年後目途に50%超
※KPIの評価は半期ごとに行う

個別案件のKPI

収益性

◇個別案件の収益性　→　5～7年で概ね1.5倍

波及効果

◇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

- 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）

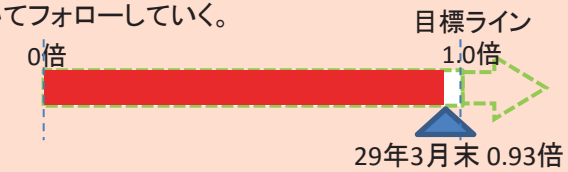
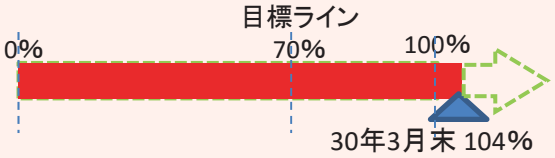
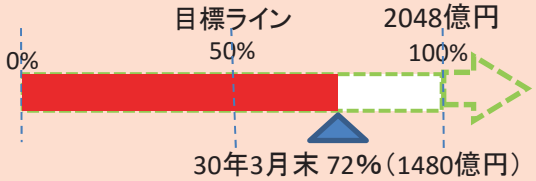
民業補完

◇民間企業からの協調出資等の有無
目標：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、ペイシェント・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。

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

ファンド全体のKPI

（株）海外需要開拓支援機構

	KPI	進捗状況（平成30年3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28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	B
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28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。  企業・業種連携：日本商材の仕入れ先企業数 地域名品取扱い数 等 発信力：日本関連イベント・催事回数 地方発の映像コンテンツの取扱い数 等 市場開拓の先駆け：日本商材・サービスの売上割合 日本からの輸出品目数 等 共同基盤の提供：日系企業出店数・割合 等	達成指数の合計値70%以上	A
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	 	10年後目途に50%超	A

個別案件KPIの総括的状況

収益性、波及効果のKPIについては、個別案件のほとんどが事業実施中であり、最終的な評価は今後実施。民業補完のKPIについては、全ての案件で民間からの協調出資があり、目標を達成している。

未達成項目の改善策

（株）海外需要開拓支援機構

No	未達成となったKPI	改善策
1	**<u>収益性</u>** 機構全体の長期収益性	・案件収益性の観点から今後開拓すべき領域及び各分野の詳細な投資方針を含む戦略の策定（10月の海外需要開拓委員会で報告） ・投資案件について、適切な事業モニタリングの深化、事業状況に応じたアドバイスの強化（CIOの指示の下、内容に応じ、次回の定例モニタリング会合を待たずして、毎週の投資事業戦略会議、投資委員会の場を活用し、タイムリーに対策を講じる）

■平成29年度下期投資案件一覧

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額（注）	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	11月20日	三菱地所投資顧問(株)第1号案件	2億円	三菱地所(株)	・東京都内に立地するオフィスビルを取得し、建物全体のエネルギー使用量を改修前比較で概ね15%以上削減するための改修工事を施した上で運用を行う。	―	―
※以下案件については、平成29年8月2日に支援決定したが、出資実行前のため非開示であったことから今回公表							
―	8月2日	トーセイ・アセット・アドバイザーズ(株)第4号案件	32億円	トーセイ・アセット・アドバイザーズ(株)	・神奈川県内に立地するオフィスビルを取得し、建物全体のエネルギー使用量を改修前比較で概ね15%以上削減するための改修工事を施した上で運用を行う。	―	―

（注） 民間出資額は、民間事業者との間で守秘義務があるため非開示。

投資案件のモニタリング

耐震・環境不動産形成促進事業

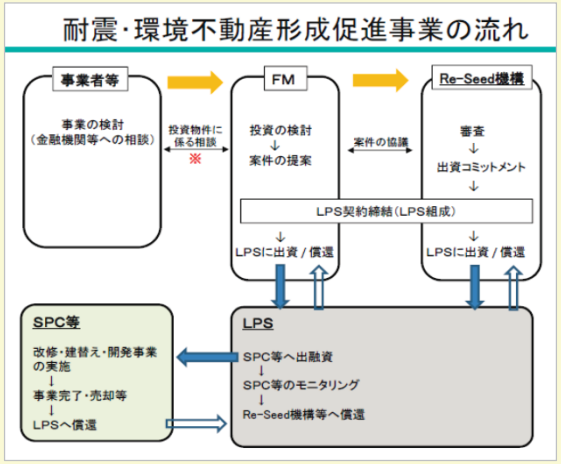
○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

＊（一社）環境不動産普及促進機構

✓ Re-Seed機構*（以下「機構」）は、GPとして業務遂行能力を有するファンド・マネージャー（FM）を選定し、FMの目利きを活用して機構がLP出資するLPSを運用し、良質な不動産の開発事業（SPC等）への投融資を行う。FMはLPS全体の運用に関する投資方針（ストラクチャー、想定利回り、出口戦略等）を事前に策定。

✓ FMはLPSとの契約に基づき、投融資先（SPC等）から年次、四半期、月次等の報告を受け、耐震・環境性能基準、物件価値や事業進捗等をチェックするとともに、LPSからSPC等への投融資額、事業進捗等について機構へ半期ごとに報告。



✓ 機構は、LPSの決算期毎（主に年2回）に開催される組合員集会等において、LPSの運営及びLPS財産の運用状況（投資物件の開発状況、賃料水準や稼働率などの運営状況、収入・支出の予実管理状況など）の報告を受け、投資方針との乖離による損益変動の予兆把握に努めるとともに、必要に応じて意見を述べることとしている。

✓ FMはLPS運営の重要事項に関して諮問委員会を開催し、機構が委員として決議に参画。

○投資案件の評価

✓ ファンドへの出資額の評価については、直近のファンドの財務諸表を基礎とし、持分相当額を純額で機構決算に取り込んでいる。

✓ 投資案件の時価評価は、GP（FM）が投資事業有限責任組合会計基準に基づき実施し、LPSの財務諸表に反映（法令に基づく会計監査を受ける）。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

✓ SPC等に対して適切に対応できる能力及び経験を有するFMを基準に沿って選定しており、FMは出資コミットメントから投資回収まで、LPS契約で定められた投資方針に従い、適切にモニタリングや意見表明等の対応を実施。

✓ いずれのLPSにおいても、LPS契約で定められた投資方針に従って順調に運営されており、投資回収が困難となった事案は生じていない。

✓ EXITに関する検討方針について、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LPS契約で定められた投資方針と合致しているか確認している。

官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

耐震・環境不動産形成促進事業

【前回幹事会における報告】

○実投資額に対する運営経費割合（試算）
- 28年度末までの実績：14.1%
- 業務期間全体の見込：9.4%

○収益改善のための施策

＜収益面＞
- パートナー協定を締結した186の地域金融機関等との情報交換、サービス付き高齢者向け住宅等のヘルスケア施設の運営事業者や不動産関係事業者等との意見交換等を積極的に行うことで、幅広に案件の取り組みに努める。
- 開発物件および、既存物件の改修等を多層的に取り組むことで、損益改善とその平準化に努める。

＜コスト面＞
- 案件の実現可能性を重視することにより、審査業務の効率的な運営に努め、経費削減を図る。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

＜収益面＞
- パートナー協定締結金融機関等との積極的な意見交換や、セミナー等を通じた事業の情報提供等を着実に実施してきたことで、事業開始以降初となる地方物件への出資等、幅広く案件形成に取り組んだ。また、支援決定額についても前年度に比べ大きく伸長させた。
- 支援決定案件はいずれも既存物件の改修案件であったものの、現在の審査中案件においては開発物件も含んでおり、多層的な取り組みを進めた。

＜コスト面＞
- 事前相談の段階で簡易な評価によるスクリーニングを実施し、事業の実現可能性が高いものについてのみ、本格的なデューデリジェンスを行う等の審査業務の効率的な運営に努め、経費の抑制を図った。

耐震・環境不動産形成促進事業のKPIについて

概　要

〇耐震・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。

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】
〇概ね10年間で1,000億円の民間投資を喚起。　〇国費対民間投資＝1：3.0
【地方への貢献及び人材育成】
〇事業全体における地方物件の割合が2割以上　〇地方における事業化を促進するための取組を項目毎に評価

項目	目標
パートナー協定締結金融機関等への情報提供等の実施	15件以上実施
地域相談窓口を活かした情報提供の実施	10ブロックで各3件以上実施
本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等の実施	10か所以上で実施
本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等を三大都市圏以外で実施	5か所以上で実施
三大都市圏以外の地域からの問い合わせへの対応及び情報提供を実施	50件以上実施
選定したFMを三大都市圏以外の地域の事業者やパートナー協定締結金融機関等へ紹介	2件以上実施

個別案件のKPI

収益性の評価指標

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

政策的観点からの評価指標

【民業補完：リスクマネーの呼び水効果】
〇国費対民間投資＝1：3.0

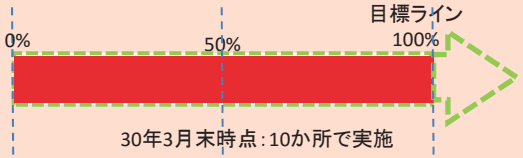
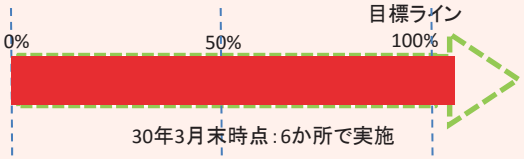
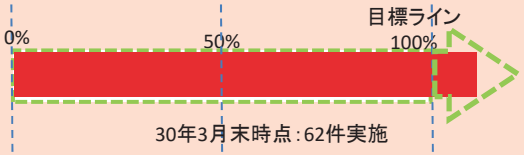
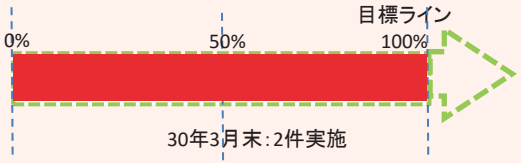
ファンド全体のKPI

耐震・環境不動産形成促進事業

	KPI	進捗状況(平成30年3月末時点)	成果目標	KPI区分
1	投入した国費に対する回収額の比	個別事業の回収額が特定しないよう配慮して、複数の事業が終了した時点で開示することを考えているが、平成30年3月末時点では1件のLPSのEXIT実績があり、目標を達成している。	平成34年度3月末 国費に対する回収額の比が1.0倍超	A
2	喚起された民間投資額	30年3月末で達成すべき目標：600億円以上 目標ライン 0%　55%　100% 30年3月末 817億円（12件）	平成34年度3月末 1,000億円の 民間投資を喚起	A
3	国費に対する民間投資の割合	目標：1：3.0 30年3月末 1：5.9 国　民間	平成34年度3月末 国費対民間投資＝ 1：3.0	A
4	事業全体における地方物件の割合	目標ライン 0%　20%　100% 30年3月末　26.3% （事業全体物件数19件　うち地方物件数5件）	平成34年度3月末 2割以上	A
5	パートナー協定締結金融機関等への情報提供等の実施	目標ライン 0%　50%　100% 30年3月末時点：21件実施	15件以上実施 （半期）	A
6	地域相談窓口を活かした情報提供等の実施	目標ライン 0%　50%　100% 30年3月末時点：10ブロックにおいて各3件以上実施	10ブロックで各3件 以上実施 （半期）	A

※支援決定（投資実行済又は投資実行をコミットした案件）ベース

ファンド全体のKPI

	KPI	進捗状況(平成30年3月末時点)	成果目標	KPI区分
7	本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等の実施		10か所以上で実施（半期）	A
8	本事業の普及活動、事例紹介等を行うセミナー等を三大都市圏以外で実施		5か所以上で実施（半期）	A
9	三大都市圏以外の地域からの問い合わせへの対応及び情報提供を実施		50件以上実施（半期）	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		2件以上実施（半期）	A

個別案件KPIの総括的状況

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

①収益性の評価指標については、個別案件毎のリスクに応じ、投入した国費に対する回収額の比を設定（1.0倍超を前提とする。）することとしているが、平成30年3月末時点において、投入した国費に対する回収額の比は1.08倍となっておりKPIを上回っている。

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30年3月末時点の出資案件12件においては、1：3.8～9.3の範囲にあり、全ての出資案件でKPIを上回っている。

■平成29年度下期投資案件一覧

特定投資業務(株)日本政策投資銀行)

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	10月24日	新潟・佐渡観光推進機構(株)	非公表	佐渡汽船(株)、(株)日本旅行 他	• 佐渡・新潟へのインバウンド誘客に係る活動を行う新会社を民間事業者と共同で設立。	ー	ー
2	10月24日	東日本民間賃貸サービス(合)	非公表	非公表	• 雇用促進住宅の改修、有効活用を企図する当社を劣後ローンにより支援。	ー	ー
3	11月21日	Japan Sankofa Offshore Production Pte. Ltd.	非公表	住友商事(株)、川崎汽船(株)、日揮(株)	• ガーナ沖でのFPSO(浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備)傭船事業に対する共同投資。	ー	ー
4	11月22日	(株)ispace	非公表	(株)産業革新機構(株)東京放送ホールディングス 他	• 月面探査・資源開発の事業化に取り組む次世代民間宇宙事業者を出資により支援。	✓	ー
5	12月11日	日本水素ステーションネットワーク(合)	非公表	自動車メーカー、インフラ事業者、金融投資家等	• 燃料電池自動車向け水素ステーションの整備・普及を目的とする新会社を設立。	ー	ー
6	12月19日	宮崎カーフェリー(株)	非公表	地元企業、地元金融機関 他	• 宮崎カーフェリー(株)の事業譲り受けを目的として地元企業・金融機関等と新設会社を設立。	✓	ー
7	1月23日	ヒューリック(株)	非公表	非公表	• 当社が推進する3K ビジネス(高齢者・観光・環境)に関する不動産開発事業を劣後ローンにより支援。	ー	ー
8	1月26日	(株)土井製作所	非公表	大豊産業(株)	• 四国の電気系エンジニアリング企業である大豊産業(株)による当社買収を優先株出資により支援。	ー	ー
9	1月29日	上村アドバンスド・テクノロジー(株)	非公表	上村航機(株)	• 上村航機(株)による航空機部品事業の新会社への切り出しを共同出資により支援。	ー	ー

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

■平成29年度下期投資案件一覧

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
10	2月21日	(株)バイテックベジタブルファクトリー	非公表	(株)バイテックホールディングス 他	• 植物工場事業の拡大・高度化による農業の競争力強化への取組を出資により支援。	―	―
11	2月22日	(株)日本エアテツク	非公表	(株)日本エアテツク	• 当社による航空機エンジン部品の増産体制構築のための大型設備投資に対してリスクマネーを供給。	―	―
12	3月15日	北海道クールロジスティクスプレイス(株)	非公表	苫小牧埠頭(株)他	• 苫小牧港における道内最大級の食品用冷凍冷蔵倉庫の整備を出資により支援。	―	―
13	3月23日	シミックCMO(株)	非公表	シミックホールディングス(株)	• 海外医薬品製造受託事業の統合及び設備投資による業容拡大を出資により支援。	―	―
14	3月27日	A社	非公表	未公表	• 未公表	―	―
―	3月12日	AeroEdge(株)	非公表	豊田通商(株)、民間金融機関等	• 航空機部品の増産体制構築及び開発資金を追加出資により支援(初回:平成28年4月支援決定)。	―	―

(※) 顧客情報保護の観点から、個別案件の情報については、顧客からの事前了解の得られた範囲内で公開している。
A社案件については、後日プレスリリースを実施次第、案件名、事業概要等を公表予定。

■平成29年度下期投資案件一覧【共同ファンド】 特定投資業務(株)日本政策投資銀行)

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	12月1日	ほくほく応援ファンド投資事業有限責任組合	非公表	(株)北陸銀行	・地域企業の成長・活性化支援するためのリスクマネー供給を目的としたファンドを共同組成。	ー	ー
2	12月1日	FCD第1号投資事業有限責任組合	非公表	フロンティア・マネジメント(株) 他	・地域企業等における業界再編や産業競争力強化の支援を目的とするファンドを共同組成。	ー	ー
3	1月31日	日本投資ファンド第1号投資事業有限責任組合	非公表	(株)日本M&Aセンター 他	・中堅・中小企業の事業承継等を通じた成長を支援するファンドを共同組成。	ー	ー
4	2月23日	UDSコーポレート・メザニン4号投資事業有限責任組合	未公表	(株)三井住友銀行、三井住友ファイナンス＆リース(株)	・企業の成長資金へのリスクマネー供給を行うファンドを組成（個別案件の支援決定に伴う追加認定）	ー	ー
5	3月19日	しずおか事業承継・事業継続支援ファンド投資事業有限責任組合	非公表	(株)静岡銀行	・地域企業における円滑な事業承継及び成長に向けた取組支援を目的に共同ファンドを組成。	ー	ー

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

■平成29年度下期投資案件一覧【共同ファンドからの個別支援案件】 特定投資業務

	支援決定日	案件名	共同ファンド名	共同ファンド出資者名	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	11月29日	(株)YOUR SANCTUARY	W&Dデザイン投資事業有限責任組合	(株)ワールド　他	・セレクトショップ等を展開する当社における海外店舗展開やEC拡大等のための成長資金を供給。	―	―
2	12月26日	ぺんてる(株)	マーキュリア日本産業成長支援投資事業有限責任組合	(株)マーキュリアインベストメント、民間金融機関等	・文具大手の当社における海外展開強化（販売チャネルの拡大）等をリスクマネー供給により支援。	―	―
3	1月10日	(株)読谷ホテルマネジメント	星野リゾート旅館・ホテル運営サポート2 号投資事業有限責任組合	星野リゾート・グループ、民間金融機関等	・星野リゾート・グループが沖縄県読谷村で実施する大規模ホテル開発に対してリスクマネーを供給。	✓	―
4	1月22日	(株)ティスコ運輸	じもと創生本業支援ファンド投資事業有限責任組合	(株)きらやか銀行、(株)仙台銀行	・山形県の物流事業者である当社による物流倉庫の新設を優先株出資により支援。	―	―
5	2月23日	(株)神明	ブルーパートナーズ第一号投資事業有限責任組合、UDSコーポレート・メザニン4号投資事業有限責任組合	(株)みずほ銀行、(株)三井住友銀行、三井住友ファイナンス＆リース(株)	・当社による外食事業者との資本提携等、食のバリューチェーン構築に係る取組を優先株出資により支援	―	―
6	2月23日	(株)瀬戸内チャーター	せとうち観光活性化投資事業有限責任組合	(株)JR西日本イノベーションズ、民間金融機関等	・しまなみ海道における自転車運搬船の新造・運航を行う取組に対してリスクマネーを供給。	✓	―
7	3月19日	(株)ヤマップ	せとうち観光活性化投資事業有限責任組合	民間金融機関等	・地域山間部の観光振興を目的に登山・アウトドアユーザー向けアプリを提供する当社に出資するもの。	✓	―

（※） 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。

投資案件のモニタリング

競争力強化ファンド及び特定投資業務
(株)日本政策投資銀行)

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

✓ 投融資部店は、投融決定時にリスクチェックシート(*1)を作成して与信判断を行い、これを基に投資先へのヒアリングや資料徴求等を通じたモニタリングを実施。

(*1) カントリーリスク、為替リスク、信用リスク、会計・税務リスク、法的リスク等のリスク項目を評価。投資先の決算受領時に各リスク項目につき適宜見直しを実施。

✓ 投融資部店は、システム(*2)にて投資案件毎の資金収支や損益等の期中管理を行い、定期的(年2回)に資産自己査定を実施。金融検査マニュアル等に基づき、減損の計上或いは時価の大幅な変動等が発生した場合には、EXIT方針の見直しを検討。

(*2) 投資案件データベースを設置、投融資決定時に案件情報(定型)及び「EXIT方針」等を入力。

✓上記とは別に、全投資案件を対象に本部が年1回(定期)の「投資モニタリング」(*3)を横断的に行い、投融資部店毎にヒアリングを実施。本部は同内容を経営陣に報告。

(*3) 案件毎に資金収支及び損益の実績・見込等を基に、EXIT方針の見直しの要否判定を行う(減損基準への該当の有無或いは当初EXIT方針に基づく1年以内のEXIT予定の有無等に基づく)。

✓また、取締役会の諮問機関として、外部有識者により構成される「特定投資業務モニタリング・ボード」を設置、特定投資業務の実施状況(*4)についての評価・検証を実施。

(*4) ①政策目的の整合性を含む業務の実績、②民業の補完・奨励及び適正な競争関係の確保等の状況等

○投資案件の評価

✓ 時価の把握が困難な投資有価証券の評価は移動平均法による原価法。なお、投資事業組合等への出資金は損益の持分相当額を計上。

✓ 時価のある投資有価証券は、時価が取得原価に比べて50%以上下落、又は30%以上50%未満下落し回復可能性が認められない場合に減損処理。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理(ハンズオン支援やEXITの検討等)

✓ 一部の案件では、モニタリングを目的として投資先に取締役を派遣(主に非常勤)する他、投資助言業・代理業を行う当行子会社や出資先ファンド等を通じて、投資先におけるM&A戦略、資本戦略、海外戦略等の立案によりバリューアップを支援。

✓ 回収可能性については、上記投資モニタリングを通して検証を行い、EXIT方針の見直し時に反映。必要に応じ、当行ネットワークを通じたバリューアップ、或いは譲渡候補先に対する関心度合の確認等の初期的なアプローチを実施。

投資案件のモニタリング
＜海外投資案件のモニタリング状況＞

競争力強化ファンド及び特定投資業務
(㈱日本政策投資銀行)

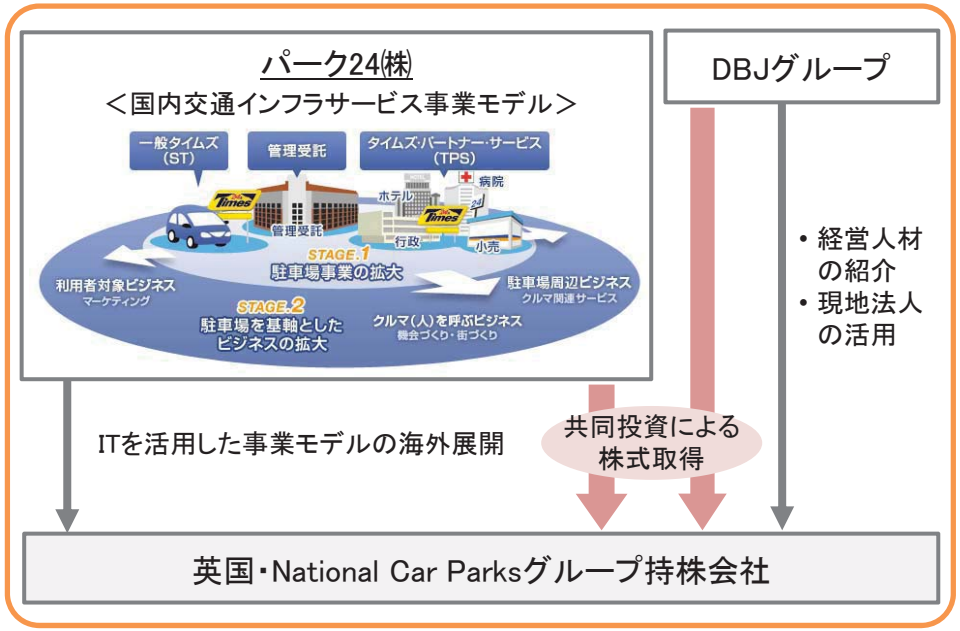
○海外投資案件のモニタリングのポイント

- 海外投資案件におけるカントリーリスクについては、当行内のカントリーレーティング（*1）を一つの基準として評価
  （*1）当行内のソブリン格付とカントリーリスクカテゴリー（経済規模等による基礎点と当行拠点の有無や取引歴等の調整項目により分類）のマトリクスにより決定
- また、前述リスクチェックシートについて、海外投資案件においては別途特則を設け、投資先所在国における法規制や税務リスクについて現地弁護士や税理士等の意見を踏まえて作成する運用
- モニタリングにおいては、物理的距離に伴うリスクを考慮、現地拠点等の活用も含めて定期的な接触の機会を必ず持つ等、適切なモニタリング体制を構築し、モニタリング状況を踏まえてEXIT方針の機動的な見直しを実施

○海外投資案件のハンズオン支援の状況

- 国内大手駐車場事業者であるパーク24（株）による英国・民間最大手の駐車場事業者National Car Parksグループの買収を共同投資により支援
- 本件においては、当行のネットワークから経営人材(※)を紹介

  （※）M&Aや海外展開等、成長戦略の策定・実行に係る実務経験を有するプロフェッショナル人材
- 当行現地法人とも連携して、定期かつ密接なモニタリング及びリスク管理を実施



官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

（株）日本政策投資銀行

＜競争力強化ファンド＞

【前回幹事会における報告】

〇実投資額に対する運営経費割合（試算）
- 28年度末までの実績：0.8%
- 業務期間全体の見込：1.5%

〇収益改善のための施策
- 特定投資業務の開始（27年度）以降、新規案件の採択は停止している

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

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

- 個別案件については、EXIT方針を踏まえ、適宜、かつ適切にモニタリングを継続しており、現時点で特段の懸念なし

＜特定投資業務＞

【前回幹事会における報告】

〇実投資額に対する運営経費割合（試算）
- 28年度末までの実績：0.2%
- 業務期間全体の見込：1.5%

〇収益改善のための施策

＜収益面＞
- DBJの第4次中期経営計画も踏まえ、通常業務を通じた既存顧客基盤等の活用による、潜在的な投融資機会の獲得等、着実な投融資残高の拡大を果たす

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

- 第4次中期経営計画に重点分野の一つに掲げる航空宇宙分野等において着実に進捗

「競争力強化ファンド」のKPI

ファンド全体のKPI

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

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

（1）技術等有効活用の促進
達成率目標＝（1）と（2）の平均で75%以上※

（2）企業間連携の促進
達成率目標＝（1）と（2）の平均で75%以上※

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

（3）戦略的取組の促進
達成率目標＝100%

リスクマネー供給に関するKPI（呼び水効果・収益性）

（4）呼び水効果
達成率目標＝100%

（5）収益性
達成率目標＝累積利益がプラス（＝positive IRRの確保）

地域への貢献に関するKPI

（6）地域への貢献
達成率目標＝50%以上※

※採択する案件の半数以上において、高い地域貢献が認められることを目標。

個別案件のKPI

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

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

（1）技術等有効活用の促進
点数目標＝（1）と（2）合計で3点※

（2）企業間連携の促進
点数目標＝（1）と（2）合計で3点※

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

（3）戦略的取組の促進
点数目標＝2点

リスクマネー供給に関するKPI（呼び水効果）

（4）呼び水効果
点数目標＝2点

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

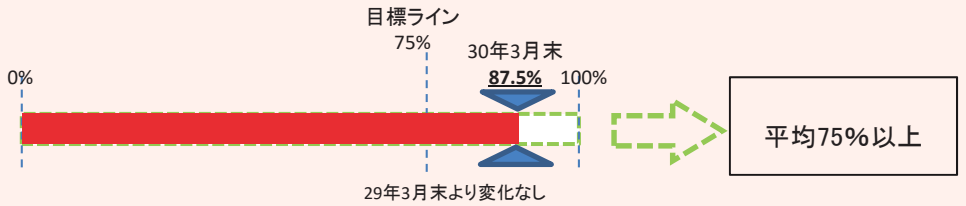
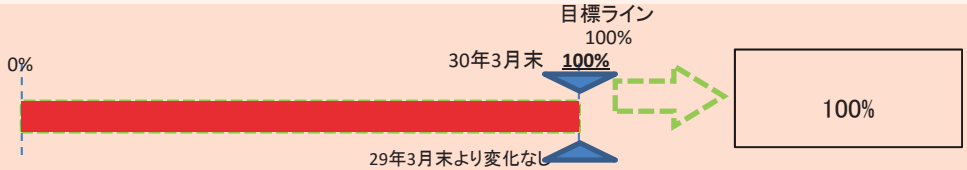
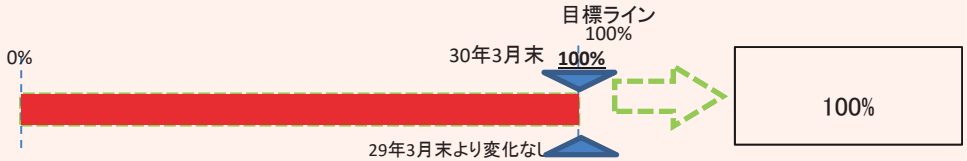
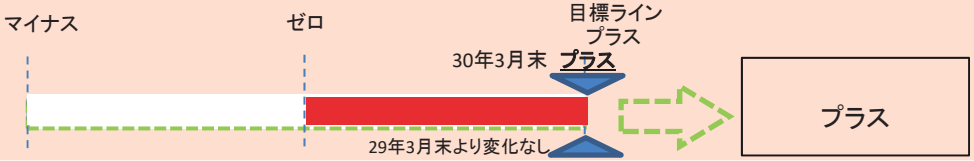
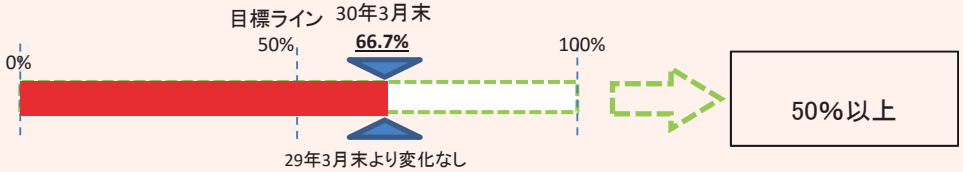
地域への貢献に関するKPI

（5）地域への貢献
点数目標＝2点

（注）個別案件のKPIのうち、収益性を除く各項目毎に2点満点とし、取組の効果が限定的と評価される場合は1点とカウント（次頁参照）
（注）個別案件のKPIに係る目標に照らしての個々の案件の進捗・達成状況については非公表。

ファンド全体のKPI

競争力強化ファンド（㈱日本政策投資銀行）

	KPI	進捗状況（平成30年3月末時点）	成果目標	KPI区分
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	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	（注）1,2の達成率は、それぞれ83.3%,91.6%（平均87.5%） （注）KPIに係る対象事業数は29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		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		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）		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		50%以上	A

個別案件KPIの総括的状況

個別案件毎に見ると、1，2については、目標達成している件数は12件中11件となっている。3，4については12件すべてで目標を達成している。

5．については、①地域発の案件か、②地域金融機関との連携が見込まれる又はなされているか、③事業効果の地域還元（新規立地、雇用維持、利便性の向上等）が見込まれる又はなされているか、の要件のうち、2つ以上を充足するという高いハードルを目標として設定しており、12件中4件が目標を達成している。なお、地域貢献KPIについては、残り8件においても、上記要件のうち1つを充足していることから、ファンド全体のKPIとしては、12件中8件との評価。

（1点の案件はファンド全体のKPIを数値化する際には0.5件分とカウント）

「特定投資業務」のKPI

ファンド全体のKPI

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

企業の競争力強化に関するKPI

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

地域経済の自立的発展に関するKPI

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

金融機関その他の者による資金供給促進に関するKPI

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

長期収益性の確保に関するKPI

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

個別案件のKPI

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

企業の競争力強化に関するKPI

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

地域経済の自立的発展に関するKPI

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

金融機関その他の者による資金供給促進に関するKPI

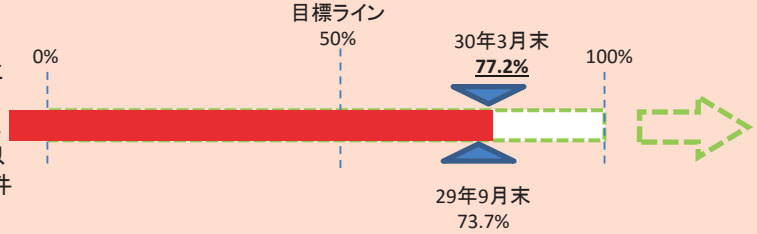
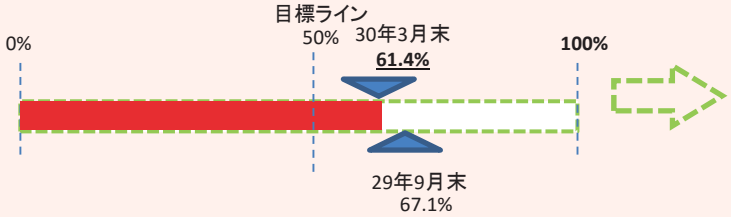
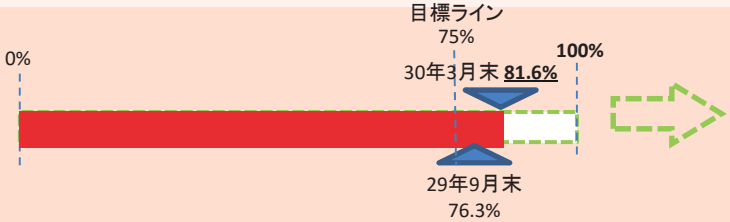
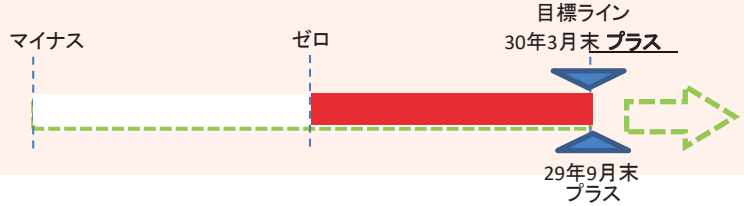
（3）呼び水効果等
- メザニン・ファイナンスやエクイティ等の成長資金に係る市場の創造に資するよう、民間金融機関・事業者・投資家等と協働した成長資金供給を行っているか。
  点数目標＝2点

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

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

ファンド全体のKPI

特定投資業務（㈱日本政策投資銀行）

	KPI	進捗状況（平成30年3月末時点）	成果目標	KPI区分
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		50%以上	A
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		50%以上	A
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		75%以上	A
4	**【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）		プラス	A

個別案件KPIの総括的状況

個別案件毎に見ると、1については、目標達成している件数は57件すべてで目標を達成している。2については、57件中44件で目標を達成している。
3．については、供給されるリスクマネーの深さと供給者の数という二つの側面について、ともに達成することを目標としており、57件中36件が目標を達成している。
なお、金融機関その他の者による資金供給促進に係るKPIについては、残り21件については上記要件のうち1つを充足していることから、ファンド全体のKPIとしては、57件中46.5件との評価（1点の案件はファンド全体のKPIを数値化する際には0.5件分とカウント）。
※投融資案件の出ていない共同ファンド案件については、評価対象外としている。

■平成29年度下期投資案件一覧

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	12月22日	【インドネシア】 ジャカルタ・メガクニンガン都市開発事業	出資：約65億円	東急不動産（株）	・ジャカルタ市中心部における複合都市開発事業	―	―
2	12月22日	【インド】 既設有料道路運営事業	出資：約96億円	三菱商事（株）、東日本高速道路（株）（NEXCO東日本）	・インドにおける有料道路運営事業	―	―

投資案件のモニタリング

（株）海外交通・都市開発事業支援機構

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

- ✓ 独立したプロジェクト管理部は、モニタリング管理規程に基づき、投資先から四半期毎に徴収する財務諸表等を基に各事業の管理を実施。
- ✓ 現場の進捗状況を把握するため、建設・運営については月次で管理、また、事業実施国の政情や制度状況については年次で管理を実施。
- ✓ プロジェクト管理部は、案件を進捗状況等により「計画通り／懸念事項等無し」「計画やや未達／懸念事項等有り（軽度）」「計画未達／懸念事項有り（重度）」に区分し、当該区分に応じた対策を講じる。
- ✓ モニタリング結果については、四半期毎に取締役会及び海外交通・都市開発事業委員会（以下「委員会」）に報告。

○投資案件の評価

- ✓ 決算時の評価は金融商品に関する会計基準に基づき実施。
- ✓ ①時価のあるものは、市場価格等に基づく時価法、②時価のないものは、移動平均法による原価法。
- ✓ 投資先の実情等を勘案の上、その損失見積額を投資損失引当金として計上。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

- ✓ 事業が当初計画どおりに進捗している場合においては、モニタリング管理規程に基づき、財務諸表や取締役会議事録等のモニタリングを実施。
- ✓ 事業の経営・財務状態に影響を及ぼす重要事象発生の懸念がある場合又は同事象が発生した場合には、詳細な情報収集及び事実確認を行い、速やかに取締役会及び委員会に報告。対応措置を講じるに当たっては、必要に応じ外部専門家等の活用を行う。
- ✓ 問題案件については、更に踏み込んだハンズオン支援として、外部専門家の直接的・間接的な派遣や、機構役員や機構から派遣している事業会社役員が相手国政府機関との交渉を行う等により、事業の改善支援を直接的に実施。
- ✓ EXITは、日方パートナーと協議の上、運営権の終了や、モニタリングの結果、事業からの投資回収が見込まれるタイミング等で検討を実施し、関係企業との売買取引条件協議、委員会・取締役会での条件承認を経て、国土交通大臣の認可取得後に実行。

投資案件のモニタリング ＜海外投資案件のモニタリング状況＞

（株）海外交通・都市開発事業支援機構

○海外投資案件のモニタリングのポイント

JOINは海外事業への出資参画のみを行う法人であることから、全投資案件を対象にカントリーリスク、為替リスク、パートナーリスク等について管理。

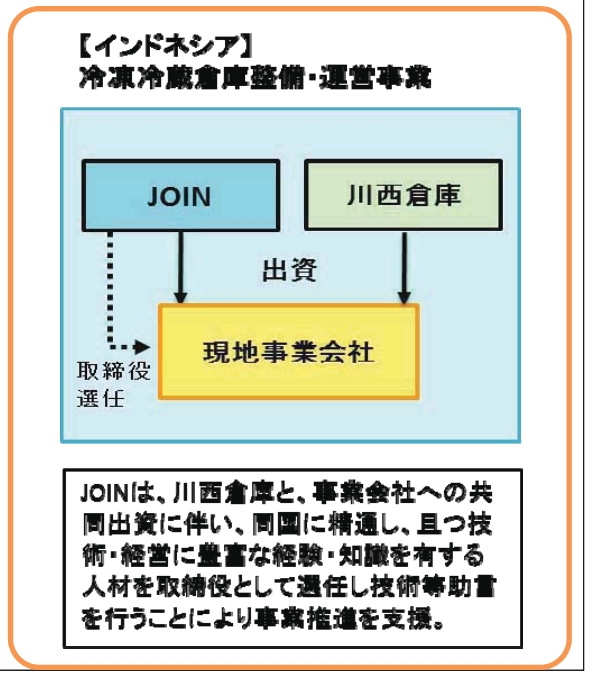
カントリーリスクについては事業を行っている国の政治、政策、経済、財政、金融、国際収支、格付等の動向及び法律、規制、税制、会計制度の変更等に関し、為替リスクについては事業における事業収入（現地通貨）と負債（外貨借入等）のバランスやJOIN受取収入通貨と日本円の為替動向等に関し、パートナーリスクについては海外パートナー等の状況（信用力等）等に関しモニタリングを実施。

○海外投資案件のハンズオン支援の状況

必要に応じて経営・技術もしくはその両方に精通した専門家を直接的・間接的に事業会社等へ派遣し、経営への参画及び技術助言等を行うことや、JOINが政府系機関であることを活かして相手国政府機関と交渉を行う等のハンズオン支援を実施。

［事例］ インドネシア　冷凍冷蔵倉庫整備・運営事業

同国に精通し、且つ技術・経営に豊富な経験・知識を有する人材を取締役として選任し、技術等に関する助言を行うことにより事業推進を支援。



官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）　（株）海外交通・都市開発事業支援機構

【前回幹事会における報告】

○実投資額に対する運営経費割合（試算）
- 28年度末までの実績：24.8%
- ※業務期間全体の見込：11.9%

○収益改善のための施策

＜収益面＞
・当機構が支援を行う一般的な案件（グリーンフィールド）は、ファイナンス、建設完工後、運営を開始し、累積赤字解消を経て、配当の収益を見込むため相応の期間が必要。
・今後はグリーンフィールド案件だけではなく、運営開始済のブラウンフィールド案件や、事業期間が短く資金回収まで比較的短期間の投資を想定している案件についても、積極的に取り組み、早期の収益計上を目差す。

＜コスト面＞
・新規案件のDD業務費及び出張旅費等の経費については、適切な予算管理を行うとともに、各種の契約に際しても競争的手法を積極的に用い、コスト削減に努める。

※業務期間・・・JOIN法では設置年限は規定されていないことから、運営経費割合の試算に当たり便宜的に30年と想定。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

＜収益面＞
・早期の収益化を図るべく取り組んできたブラウンフィールド案件への事業支援を1件決定、機構として初めて実現した。また、事業期間や資金回収までの投資期間が比較的短い都市開発案件についても、4件の支援決定を行ったところ。

＜コスト面＞
・経費については、移動時の割引運賃利用や競争的手法による調達実施など経費削減に努めている。

㈱海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）のKPI

JOIN全体のKPI

○収益性

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

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

○民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果

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

○海外市場への参入促進

○支援案件に参加する日本企業数
目標：10社/年以上（出資企業＋受注企業）

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

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

○参考（地方企業の参加状況）

○支援案件の参加日本企業に占める地方企業の割合

個別案件のKPI

○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

総合評価点＝（①点数＋②点数＋③点数）／３

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

（注1）個別案件のKPIに係る目標に照らしての個々の案件の進捗・達成状況については非公表。
（注2）別に定めるところにより、長期収益性の目標を達成するための短期的な収益管理を行う

ファンド全体のKPI

（株）海外交通・都市開発事業支援機構

	KPI	進捗状況 (平成29年3月末現在)	成果目標	KPI区分
1	**機構全体の長期収益性** （総支出に対する総収入の比率） ※機構発足から概ね15年を経過するまでは、資本金等に対する純資産の割合を計測し、参考情報として記載	29年3月末 0.88倍 参考情報として平成29年3月時点での資本金等に対する純資産の割合を記載。	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**	目標2.0倍 30年3月末 4.3倍	2.0倍超	A
3	**支援案件に参加する日本企業数**	29年3月末 8社 30年3月末 目標10社	10社/年以上	B
4	**海外初進出、新規国・分野進出企業数**	29年3月末 30年3月末 目標1社 1社	1社/年以上	A
5	**我が国に蓄積された知識、技術及び経験の活用状況**（案件ごとに活用状況を1～3点の総合点数評価し、その平均値を用いる）	目標2.0点 30年3月末 2.8点	平均2.0点以上	A

個別案件KPIの総括的状況

平成29年年度の支援決定案件は5件、うち下半期での決定案件は2件。個別案件KPIの達成状況は次のとおり。
・収益性：（EXITが終了した投資案件が出た時点で記載予定）
・民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果：2案件達成
・海外市場への参入促進： 2案件達成

未達成項目の改善策

（株）海外交通・都市開発事業支援機構

No	未達成となったKPI	改善策
1	機構全体の長期収益性	機構全体の収益性については、機構発足から概ね15年を経過した最初の事業年度末にKPIを測定することとしており、現状、N評価としているが、今回の検証より資本金等と純資産との割合を計測し、参考情報として記載することとした。 他方、事業支援については、早期の収益化を図るべく取り組んできたブラウンフィールド案件への事業支援を1件決定、また、比較的資金回収が短期間の都市開発案件への事業支援を4件決定。
3	支援案件に参加する日本企業数	平成29年度において、支援決定案件に参加する企業数は8件。 年間支援決定案件数を増やすべく、企業から持ち込まれる潜在的事業の内容精査を慎重かつ迅速に実施、また、ビジネス・ディベロップメント・ユニット(BDU)を組成、海外ネットワークを拡大し、新規案件・ブラウン案件を発掘、本邦企業との参画機会を増やすよう努める。

KPIの見直し（平成29年度下期）

KPIの区分	見直し理由	見直し/新設
支援案件に参加する日本企業数	これまでは大臣認可案件のうち実投資済案件への参加日本企業数のみを計上としていたが、大臣認可案件であれば、実投資前であっても、参加日本企業からのコミットを得ていること、また、投資案件一覧資料とも整合することから参加日本企業数を計上することに見直し。	見直し
海外初進出、新規国・分野進出企業数	これまでは海外初進出企業数のみを計上していたが、海外進出済企業であっても、新規国・新規事業分野進出においては新たなリスク等参入障壁があるため、その挑戦を正当に評価し、我が国事業者の海外市場への参入促進状況を把握するために、新規国・新規事業分野に進出する日本企業についても計上することに見直し。	見直し

■平成29年度下期投資案件一覧

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	10月16日	メディカルフォトニクス㈱	0.5億円	ジェネラルパートナー㈱	・非侵襲血中脂質計測機器の研究・開発・販売及び解析アルゴリズムの研究・開発・提供		―
2	11月13日	ときわバイオ㈱	1.0億円	富士フイルム㈱、日本ベンチャーキャピタル㈱、アニコムキャピタル㈱	・ステルス型RNAベクターを用いた遺伝子治療用医薬品・再生医療関連製品及び研究用試薬の開発、製造・販売		―
3	1月30日	㈱KORTUC	0.5億円	しぎん地域活性化ファンド	・放射線増感剤KORTUCの開発および販売		―
4	2月14日	㈱Photo electron Soul	1.0億円	Beyond Next Ventures㈱、大和企業投資㈱	・電子ビーム発生装置及び素子の研究、開発、製造及び販売		―
5	3月28日	㈱Lily MedTech	1.0億円	Beyond Next Ventures㈱、芙蓉総合リース㈱、三菱UFJキャピタル㈱、㈱キャピタルメディカ・ベンチャーズ、	・超音波CT技術を活用した医療機器の開発・製造・販売		―

■平成29年度下期投資案件一覧

（国研）科学技術振興機構

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
＜既投資案件の追加支援決定＞							
1	3月12日	㈱Kyulux	1億円（追加）	長瀬産業㈱ほか	・有機EL発光体の開発・製造及び販売		―

投資案件のモニタリング

（国研）科学技術振興機構

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

✓ 起業支援室（投資担当）は、投資先からの事業進捗に関する状況報告や投資先訪問を通じて、投資先の事業や経営の状況を把握。

✓ 投資担当とは独立したグループ（モニタリング担当）が、おおむね四半期ごとに提出される事業進捗の状況や財務状況が分かる書類等に基づき、投資担当とも連携して、経営面・研究開発面等から事業状況をモニタリングし、複数の視点で投資案件の進捗管理を実施。

✓ モニタリング内容や投資案件の進捗状況は定例（月１回程度）の投資委員会（外部有識者及びJST役員）に報告。

【モニタリング項目】
・事業計画の進捗状況：共同研究・技術開発の進捗状況、経営方針や計画の変更有無
・財務状況：B/SとP/Lの状況、現預金残高と所要運転資金の状況、資金調達計画の状況等
・その他：人材の確保状況、上場やEXITの計画・準備状況　等

○投資案件の評価

✓ 独立行政法人会計基準等に基づき、機構出資を以下とおり評価。
①時価のある「その他有価証券」は時価法。
②「関係会社株式」及び時価のない「その他有価証券」は移動平均法に基づく原価法。

✓ 実質価額が50％程度以上下落し、かつ回復する見込みが認められない（投資先の実情等を勘案）ときは減損処理。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

✓ モニタリングにより把握した事業計画の進捗状況や経営状況を踏まえ、起業支援室及び投資委員会等で検討の上、必要に応じて次に例示するハンズオン支援（必要な人的及び技術的援助）を実施。
① 提携先等事業会社とのマッチング　② 技術に関する研究者等とのマッチング　③ 金融機関とのマッチング
④ 経営に関する助言・アドバイス、等

✓ 保有株式等の譲渡又は売却等に関する妥当性については投資委員会の審議を経て決定。また、上記のモニタリングを通じて、経営又は事業計画の実施に障害が生じたと判断される場合等には、必要な措置や支援を総合的に検討。

官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

（国研）科学技術振興機構

【前回幹事会における報告】

〇実投資額に対する運営経費割合（試算）
- 28年度末までの実績：22%
- 業務期間全体の見込：24%

〇収益改善のための施策

＜収益面＞
- 出資後は出資先企業に対して、事業化に向けた助言、顧客候補や資金調達先の紹介、広報活動支援等成長に資するための各種ハンズオン支援を実施している。

＜コスト面＞
- 運営経費については機構全体の交付金から捻出しており、機構の中長期計画において、JST全体の一般管理費については毎年度平均で前年度比3%以上、業務経費については毎年度平均で前年度比1%以上の効率化を図ることとされている。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

＜収益面＞

出資先企業の成長に資するための各種ハンズオン支援について継続実施中。以下、ハンズオン支援例。
- 顧客、パートナー候補の紹介
- VC、金融機関、事業会社の紹介
- マネジメント強化のための助言
- 人材の紹介
- 各種広報支援
- 展示会出展支援
- ベンチャー関連イベント案内

＜コスト面＞

JST全体として、OA機器等の一括調達による最適化、競争入札の実施による調達の合理化等を通じて、効率的な運営体制の確保に継続的に取り組んでいる。

国立研究開発法人科学技術振興機構のKPI

事業全体のKPI

出資

収益性

◆機構全体の長期収益性
（投資倍率の加重平均）→目標：1.0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：平均で2.0倍超

人的・技術的支援

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

人材育成

◆出資業務等従事者の他事業・他社への転出数及び出資先企業の経営責任者の数
→目標：９年間でのべ４０名以上

地方貢献

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

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

【事業趣旨】改正研究開発力強化法（抄）

第四十三条の二

研究開発法人のうち、実用化及びこれによるイノベーションの創出を図ることが特に必要な研究開発の成果を保有するものとして別表第二に掲げるものは、研究開発の成果の実用化及びこれによるイノベーションの創出を図るため、独立行政法人通則法第一条第一項に規定する個別法の定めるところにより、当該研究開発法人の研究開発の成果を事業活動において活用しようとする者に対する出資並びに人的及び技術的援助の業務を行うことができる。

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

ファンド全体のKPI

国立研究開発法人科学技術振興機構

	KPI	進捗状況	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）	目標ライン 2.0倍 26年4月（開始） 8.6倍	平均で2.0倍超	A
3	機構が出資先企業に対して行う人的・技術的支援を通じた当該企業及び経営人材の成長性 ※出資先企業の事業拡大効果を、売上規模、従業員数、資本金規模の3つの指標について、 ・3つの指標全てが増加（2点）、 ・一部の指標が増加（1点）、 ・いずれの指標にも増加なし（0点） に従い、毎年決算期と投資実行期とを比較して評価	目標ライン 1点 1点	平均で1点以上	A
4	出資業務等従事者の他事業・他社への転出数及び出資先企業の経営責任者の数	目標ライン 20名以上 26年4月（開始） 34年度末 目標：40名 30年3月末 30名	出資事業開始後 9年間でのべ40名以上	A
5	地方での事業説明会の開催数	29年4月（開始） 目標ライン 6回/年 29年度末 10回	6回/年以上	A

個別案件KPIの総括的状況

EXIT時の収益性（投資倍率）	（目標：10年程度で概ね10倍超）→Exitが終了した投資案件が出た時点で進捗状況を記載する予定
民間出融資に対する呼び水効果 ※（JST出資額＋JST出資以降の民間出融資額）/（JST出資額）	（目標：5.0倍超）→ファンド全体としては8.6倍。出資案件20件の内7件が目標を達成。

未達成項目の改善策

（国研）科学技術振興機構

No	未達成となったKPI	改善策
1	機構全体の長期収益性 （投資倍率の加重平均）	EXITを終了した投資案件が1件でも出た時点で進捗状況を記載する予定としているが、現時点ではEXITを終了した投資案件が出ていないためN評価としている。 ただし、財務諸表において個別案件ごとの取得価額及び貸借対照表計上額を法人のホームページにて行っており、情報の秘匿性に留意しつつ、支援実施中の案件の財務状況などKPIの補足情報として情報開示を行っている。

KPIの見直し（平成29年度下期）

KPIの区分	見直し理由	見直し/新設
事業全体のKPI	「出資業務等従事者の他事業・他社への転出数及び出資先企業の経営責任者の数」のKPIについて、当初は5年間で25億円の出資完了を見込んでいたが、シード・アーリー段階のベンチャー企業への出資は、民間の呼び水効果の確保の観点を考慮して出資していたところ、出資金額が少額になるとともに、出資件数は増加傾向であることから、前回の官民ファンドのコスト構造の試算に基づき、目標期間を9年間に見直すとともに、目標数値についても見直し。	見直し （1個）

■平成29年度下期投資案件一覧

（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	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	11月28日	日本・グアム・豪州間光海底ケーブル事業	最大44.5百万米ドル	日本電気（株）、個人投資家等	日本・グアム・豪州間に光海底ケーブルを敷設し、その運営を行う事業	－	✔
2	３月９日	ミャンマー連邦共和国における放送番組制作設備・スタジオ設備整備及び放送コンテンツ提供事業	約14百万米ドル	（株）日本国際放送等	ミャンマー連邦共和国において現地企業と共同で新会社を設立し、放送番組制作設備・スタジオ設備を整備して放送コンテンツを提供する事業	✔	✔

■平成29年度下期EXIT案件一覧

	支援 決定日	売却等 公表日	案件名	EXIT 方法	EXIT 状況	概要	特定者への譲渡 案件
1	平成29年 3月28日	平成29年 12月12日	MVNO及び端末のパッケージ提供による海外モバイル通信事業	支援 撤回		支援先であるプラスワン・マーケティング（株）が民事再生手続を開始したため、株式会社海外通信・放送・郵便事業支援機構法（平成27年法律第35号）第26条第1項第2号に基づき、同社への支援決定を撤回。	ー

（注）売却等公表日の順に記載。

投資案件のモニタリング

（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構

○ 投資案件のモニタリング

○ 投資案件の進捗管理

✓ 機構は、投資戦略部（投資の検討・実施）と投資管理部（投資管理）の両部門が独立して複数の視点で投資案件の進捗管理を実施。

○投資戦略部：投資先事業者・共同出資者等との継続的なコンタクトを通じ、事業進捗の状況や政策的KPIの達成状況、投資収支等のモニタリングを随時実施。

○投資管理部：投資戦略部のモニタリング状況を踏まえつつ、機構の経営・財務の健全性の確保の観点から定期的にモニタリングを実施。

✓ 平成30年1月より、投資管理部を事務局とするモニタリング会議(注)を設置して態勢を強化。原則四半期に1回開催し、投資戦略部・投資管理部それぞれの報告を基に、各投資案件についてモニタリング指標の充足状況を確認。問題がある場合には対応を協議し、必要に応じ評価損判定の必要性等も検討。

（注）構成員：取締役会長、取締役社長、常務取締役、執行役員及び常務理事

✓ モニタリング会議の結果や投資案件の進捗状況は、海外通信・放送・郵便事業委員会（以下「事業委員会」）へ報告。

○投資案件の評価

✓ 決算上の営業投資有価証券（時価のないもの）の評価は移動平均法による原価法。

✓ 時価のない有価証券について、簿価純資産等の下落(投資時に比べ30%以上)や前提条件（競争環境等）の変更が生じた場合、総合的に勘案して減損の兆候を判定。

✓ その上で、実質価額の回復可能性も考慮し、必要に応じ投資損失引当金又は減損を計上。

○ 投資案件の回収可能性に応じた案件管理（ハンズオン支援やEXITの検討等）

✓ いずれの案件も投資実行から時間が経過しておらず、事業の初期段階にあることから、現時点では回収可能性による区分を設けず、各案件の進捗段階に応じ、以下のような対応を実施。今後、投資案件数の増加や事業の進捗に伴い、回収可能性に応じた役員派遣等の案件管理・ハンズオン支援の構築を検討していく。

○ モニタリング会議において、事業の実態と計画に著しい乖離があり、改善する蓋然性が低いと判断した場合には、評価結果を基に、投資先に対して事業運営の方針や態勢の見直し等を求める（見直し等の内容は投資先の態様や程度によって異なると考えられる）。

○ 上記によっても改善が見られない場合には、事業委員会において、役職員派遣による投資先の管理強化や事業計画の抜本的な見直し等の措置を講ずることを検討。

✓ モニタリング会議の評価結果から、事業委員会において、投資案件が目標を達成していると判断された場合、事業計画に則りEXITを実施。他方、モニタリング指標が事業計画を大きく下回る状況が一定程度継続し、今後も改善の見込みがないと判断された場合は、早期のEXITも検討。

投資案件のモニタリング＜海外投資案件のモニタリング状況＞

（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構

○海外投資案件のモニタリングのポイント

- ㈱海外通信・放送・郵便事業支援機構が投資対象とする通信・放送・郵便事業は一般に規制分野であり、日本企業が海外でこれらの事業を行うに当たっては、一般的なビジネスリスクに加えて、**突然の政策や制度の変更など規制分野であるが故の特有のリスクが存在**している。
- このため、海外投資案件では、**事業の実施に必要となる許認可の取得状況、事業に関連する政策・規制の動向等をモニタリングの対象**とし、そのために**総務省や現地の日本大使館等との緊密な連携**をとることとしている。このほか、為替動向にも留意することとしている。
- モニタリングの過程で許認可の取得等に問題が確認された場合は、総務省や現地の日本大使館等と協力し、相手国政府との協議を通じて事態の進展を図る。

＜投資案件への現地政府の関与（例）＞

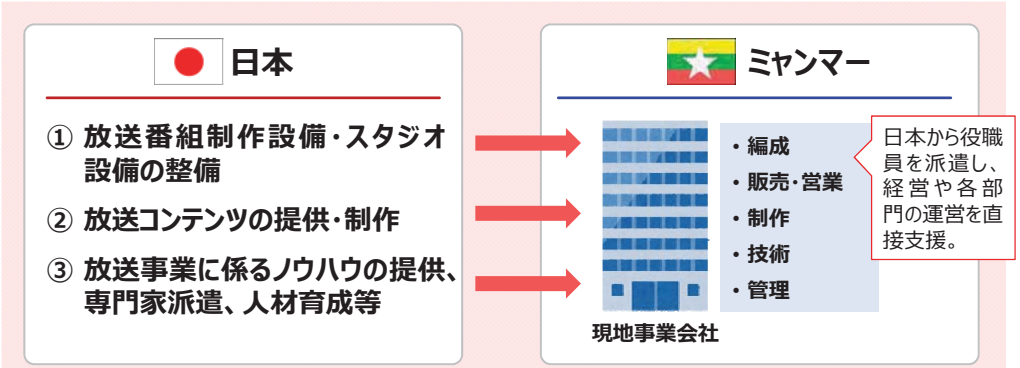
光海底ケーブル事業：光海底ケーブルの陸揚げや海洋環境調査は通常当事国の許認可が必要であり、様々な法令の規制を受ける。

放送関連事業：放送事業には免許が必要となることをはじめ、事業全般について放送や電波に関する法令の規制を受ける。

○海外投資案件のハンズオン支援の状況

- 「ミャンマー連邦共和国における放送番組制作設備・スタジオ設備整備及び放送コンテンツ提供事業」では、**投資先の現地事業会社に対し、日本から役職員を派遣して経営や各部門の運営を直接支援**している。
- これらにより、放送インフラ整備、コンテンツ制作、人材育成、事業運営等、**番組制作事業に係る支援を一体的に実施**している。

「ミャンマー連邦共和国における放送番組制作設備・スタジオ設備整備及び放送コンテンツ提供事業」に対するハンズオン支援



我が国がこれまでに培った技術や番組制作の経験に基づき、放送インフラ整備、コンテンツ制作、人材育成、事業運営等を一体で支援。

官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構

【前回幹事会における報告】

○実投資額に対する運営経費割合（試算）
- 28年度末までの実績：51.7%
- 業務期間全体の見込：29.9%

○収益改善のための施策

＜収益面＞
- DD等のプロセスを通じ、長期収益性が確保されるものであることを厳格に確認しつつ、積極的な案件発掘活動等を通じて多数の案件組成に努める。

＜コスト面＞
- 共同出資を検討する日本企業等と共同してDDを実施すること等により、経費の効率化を図る。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

○29年度における取組状況（フォローアップ）
- 29年度には新たに2件の支援決定（支援決定額：64億円）を行うとともに、28年度に支援決定を行った案件への実投資を着実に実施。
- 案件の支援検討に当たっては、共同出資者との間で事前にDDの項目を整理し、調査範囲及び費用負担を分担することでDDに係る経費を節減。
- これらの取組により、機構の実投資額に対する運営経費割合を大きく低減。

○施策の見直し
- 案件の支援検討に係る経費の節減を図るため、投資検討プロセスを改定してDDの必要性や範囲の精査を徹底、外部委託する内容を削減。
- 家賃経費の節減を図るため、平成30年度中の事務所移転に向けて具体的に検討。
- 各種契約において競争的手法を徹底し、コスト効率化を更に推進。

（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構（JICT）のKPI

ファンド全体のKPI

長期の投資収益率

KPI：1.0倍超

機構全体の長期収益性（総投資額と経費の合計に対する総収入（注2）の比率）

≪参考：KPIを測る時期≫
機構発足から10年を経過した最初の事業年度末
（同時期までは、資本金等に対する純資産の割合を計測し、参考情報として記載）

民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果

KPI：2.0倍以上

機構からの投資額に対する機構及び日本企業からの総投資額の比率

海外市場への参入促進

KPI：平均2社／件以上

支援案件に参加する日本企業数（出資企業＋受注関連企業）

波及効果

KPI：1件／年以上

日本企業への波及効果が認められる支援案件の件数

【基準】次の項目のうちいずれかを満たすこと。

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

人材育成

KPI：2名／年以上

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

個別案件のKPI（注1）

長期の投資収益率

KPI：1.0倍超

個別案件の長期収益性（総投資額と経費の合計に対する総収入（注2）の比率）

≪参考：KPIを測る時期≫ EXITした事業年度末

民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果

KPI：2.0倍以上

機構からの投資額に対する機構及び日本企業からの総投資額の比率

政策的意義

KPI：①～③のいずれか一つを満たすこと

① 海外市場への参入促進

【基準】支援案件に参加する日本企業数（出資企業＋受注関連企業）が2社以上

② 波及効果

【基準】次の項目のうちいずれかを満たすこと

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

③ 人材育成

【基準】投資先企業への派遣者が1名以上

（注1）個別案件のKPIに係る目標に照らした個々の案件の進捗・達成状況については非公表。
（注2）「総収入」は、配当金、EXITによる売却額、貸付元本及び利息等の合計額とする。

ファンド全体のKPI

	KPI	進捗状況（平成30年3月末時点）	成果目標	KPI区分
1	**長期の投資収益率** 機構全体の長期収益性（総投資額と経費の合計に対する総収入の比率） ※機構発足から10年を経過するまでは、資本金等に対する純資産の割合を計測し、参考情報として記載。	29年3月末 0.90倍 参考情報として、直近の決算に基づき平成29年3月末時点の資本金等に対する純資産の割合を記載。	1.0倍超	N
2	**民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果** 機構からの投資額に対する機構及び日本企業からの総投資額の比率	30年3月末 2.4倍 目標ライン 2.0倍	2.0倍以上	A
3	**海外市場への参入促進** 支援案件に参加する日本企業数（出資企業＋受注関連企業）	30年3月末 平均2.25社／件 目標ライン 平均2社/件	平均2社／件以上	A
4	**波及効果** 日本企業への波及効果が認められる支援案件の件数	30年3月末 平均2件/年 目標ライン 平均1件/年	1件／年以上	A
5	**人材育成** 機構からの派遣により投資先企業において経営等に従事する者や機構において投資業務等に携わり他事業者へ転出した者	30年3月末 4名/年 目標ライン 2名/年	2名／年以上	A

個別案件KPIの総括的状況

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

・長期の投資収益率：（いずれも事業の初期段階にあって収益性を判断する状況にないが、現時点ではおおむね事業計画のとおり進展。）
・民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果：2件達成
・政策的意義：3件達成

未達成項目の改善策

（株）海外通信・放送・郵便事業支援機構

No	未達成となったKPI	改善策
1	**長期の投資収益率** 機構全体の長期収益性（総投資額と経費の合計に対する総収入の比率）	• 長期の投資収益率については、機構発足から10年を経過した最初の事業年度末にKPIを測定することとしておりN評価としているが、今回の検証より資本金等に対する純資産の割合を計測し、参考情報として記載することとした。 • 投資実績を着実に積み上げて収益を確保するとともに、運営経費の削減に引き続き取り組む。

KPIの見直し

KPIの区分	見直し理由	見直し/新設
事業全体のKPI 個別案件のKPI	長期収益性に係るKPIについて、投資に係る経費を含めて投資額を回収することを明確化するため、算出式を見直し。	見直し （2個）
事業全体のKPI 個別案件のKPI	「民間資金の海外プロジェクトへの誘導効果」に係るKPIについて、機構の投資による民間への呼び水効果や波及効果を正確に把握するため、出資額に加えて融資額を含めた算出方法に見直し。	見直し （2個）
事業全体のKPI 個別案件のKPI	「我が国への波及効果」及び「政策的意義」に係るKPIについて、放送コンテンツに加えてICTサービスについても、機構の支援による我が国企業への波及効果を把握できるように見直し。	見直し （2個）
事業全体のKPI	「人材育成」に係るKPIについて、投資先企業において経営等に従事する者を含めるよう見直し。	見直し （1個）

■平成29年度下期投資案件一覧

	支援決定日	案件名	官民ファンドからの支援決定額	民間出資者名及び民間出資額	事業概要	他の官民ファンド投資案件	本ファンド民間出資者の関係案件
1	3月5日	A案件	5億円	A社、B社、C社 1億円	・再生可能エネルギー発電事業	―	―
2	3月26日	B案件	0.4億円	D社、E社、他 0.4億円	・ 再生可能エネルギー発電事業	―	―
3	3月26日	C案件	4億円	F社、他 15.5億円	・ 再生可能エネルギー発電事業	―	―
4	3月26日	岡山県西粟倉村 小水力発電	0.9億円	西粟倉村（※2） 1.0億円	・ 地方自治体の西粟倉村がメインスポンサーとなり既存の村営小水力発電所の上流域において行う民間型小水力発電事業	―	―

※1：民間出資者名・事業概要等は、民間出資者との間で守秘義務契約があり、開示の同意が得られていないため非開示。
民間出資者の了承が得られた後、速やかに公表する。
※2：地方自治体が出資者（民間出資者は無し）。

投資案件のモニタリング

地域低炭素投資促進ファンド事業

○投資案件のモニタリング

○投資案件の進捗管理

✓ 事業部モニタリングチームは、事業者から年2回定期報告書を徴求し、事業の進捗状況・財務状況・CO2削減効果・地域活性化効果等をモニタリング規程等に基づき確認。

✓ モニタリング案件の管理に当たっては、進捗の状況に応じて案件をカテゴリー区分し、区分に応じてヒアリングや資料徴求頻度等を加減する等効果的・効率的なモニタリングを実施。また、週次のモニタリング会議(注)において、事業の進捗状況・対応策を確認。

✓ 事業者が行う必要のある法令上の手続については、事業者に必要な届出・許認可等の一覧表を提出させるとともに、届出・許認可等の写しを徴取し確認。

✓ モニタリングによって把握した出資事業の状況については、定期的に出資委員会(四半期毎)、理事会(半期毎)、審査委員会(年度毎)に報告。

【モニタリング案件の管理区分】

区分Ⅰ	概ね事業計画どおり進捗
区分Ⅱ	事業計画比多少の遅延等があるが、短期に回復見込み
区分Ⅲ	現在課題を抱えているが、回復可能
区分Ⅳ	重大な課題を抱えており、事業継続に懸念あり
区分Ⅴ	事業継続困難(EXIT検討)

(注)メンバー:モニタリング担当役員、事業部長、モニタリングチームメンバー

○投資案件の評価

✓ 保有する有価証券は、①時価のあるものは時価法、②時価のないものは移動平均法による原価法により評価。

✓ 実質価額が著しく低下したときは、回復可能性が十分裏付けられる場合を除き、減損処理。

✓ 投資事業有限責任組合等への出資については、組合の決算書を基礎とし、持分相当額を純額で取込み。

○投資案件の回収可能性に応じた案件管理(ハンズオン支援やEXITの検討等)

✓ 課題を有する区分(区分Ⅲ～Ⅴ)に該当する案件については、週次のモニタリング会議において、進捗状況の把握や対応策の検討・確認を行い、事業者との改善策の協議、現地確認等を迅速に実施。その他の区分(区分Ⅰ～Ⅱ)の案件についても、工事の進捗状況、月次の稼働状況等についてヒアリングやデータ入手を行うことにより、潜在的課題を早期に把握し、事業者に早期の対応を促す。

✓ 事業計画との乖離を把握した場合は、事業者に原因究明と対応策の策定を要請し、実施・改善状況を確認。改善が見られない場合は、必要に応じて立入調査の実施や改善策の提案等により、更なる対応を要請。なお、現時点では、人材派遣等のハンズオン支援は実施していない。

✓モニタリングにおいて、EXIT基準に合致する事象が見込まれる場合には、EXITの検討を開始。

官民ファンドのコスト構造
（収益改善・経費節減に向けた取組状況）

地域低炭素投資促進ファンド事業

【前回幹事会における報告】

〇実投資額に対する運営経費割合（試算）
- 28年度末までの実績：26.1%
- 業務期間全体の見込：20.4%

〇収益改善のための施策

＜収益面＞
・電源種別（風力・バイオマス等）によるポートフォリオ・マネージメントを適切に行うことによるファンド全体の収益性向上。
・案件の性質に応じた適切なリスク・リターンの確保のため劣後債の取扱いを開始。

＜コスト面＞
・業務フロー・モニタリング体制の改善等による業務の効率化。
・事務費軽減と支出滞留改善のため、サブファンド方式の出資を新規出資対象から除外。

＜その他＞
・出資決定後の資金実行の早期化。
・適切なデューデリジェンス及び厳格なモニタリングの実施による確実な出資回収。

【29年度における取組状況（フォローアップ）】

＜収益面＞
・ファンド全体の収益性向上に向け、ポートフォリオマネジメント方針に基づき、複数の電源種に対し出資決定。
・新しい手法である劣後債による支援を決定。

＜コスト面＞
・電源種別の専任モニタリング担当者配置、PDCAによる管理手法導入を通じた業務効率化の実施。
・事務費軽減と支出滞留改善のため、サブファンド方式の新規出資を取止め。
・会議の配布資料削減等による事務費削減。

＜その他＞
・資金実行の早期化に向け、事業者へのヒアリング、協議を通じた事業計画の進捗管理強化
・確実な出資回収のため、モニタリング、スケジュール表による進捗確認を通じた資金計画の管理強化。

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

収益性

・機構全体の長期収益性
目標：1．0倍超

政策性

CO_2削減効果

・出資額当たりの年間CO_2削減量
目標：2,000 t−CO_2/年/億円以上
・出資案件の年間CO_2削減量（見込）に対する達成度
目標：年間CO_2削減量（見込）の80％以上

地域活性化効果

・地域貢献等効果
目標：平均60点以上（地域関係者の出融資、創出雇用者等を総合的に評価）（注）
・出資案件の地域ブロックカバー
目標：未出資地域ブロックの出資案件を年間1件以上

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

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

個別案件のKPI

収益性

・個別案件の収益性
目標：1．0倍超

CO_2削減効果

・各出資案件の年間CO_2削減量（見込）に対する達成度
目標：年間CO_2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）

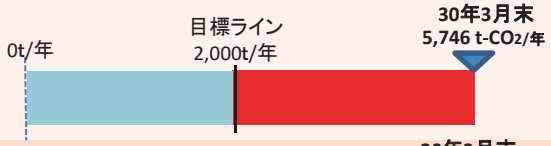
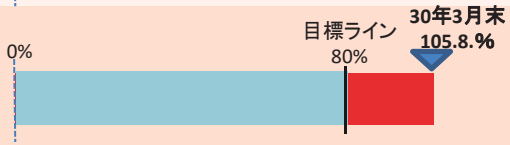
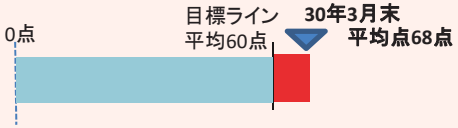
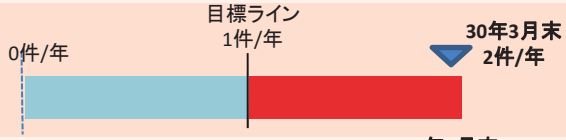
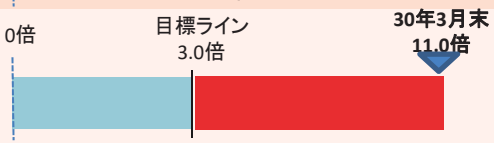
民間資金の呼び水効果

・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

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

ファンド全体のKPI

地域低炭素投資促進ファンド事業

	KPI	進捗状況(平成30年3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	個別事業の回収額が特定しないよう配慮して、複数の事業が終了した時点で開示することを考えているが、平成30年3月末 時点では1件のEXIT実 績があり、目標を達成している。	1．0倍超	A
2	**CO2削減効果** 出資額当たりの年間CO_2削減量		2,000 t−CO_2/年/億円以上	A
3	**CO2削減効果** 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	A
4	**地域活性化効果** 地域貢献等効果		平均60点以上	A
5	**地域活性化効果** 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	A
6	**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	A

注）KPI2～4は、平成30年3月末時点で1年以上の設備稼働の11件から算出。

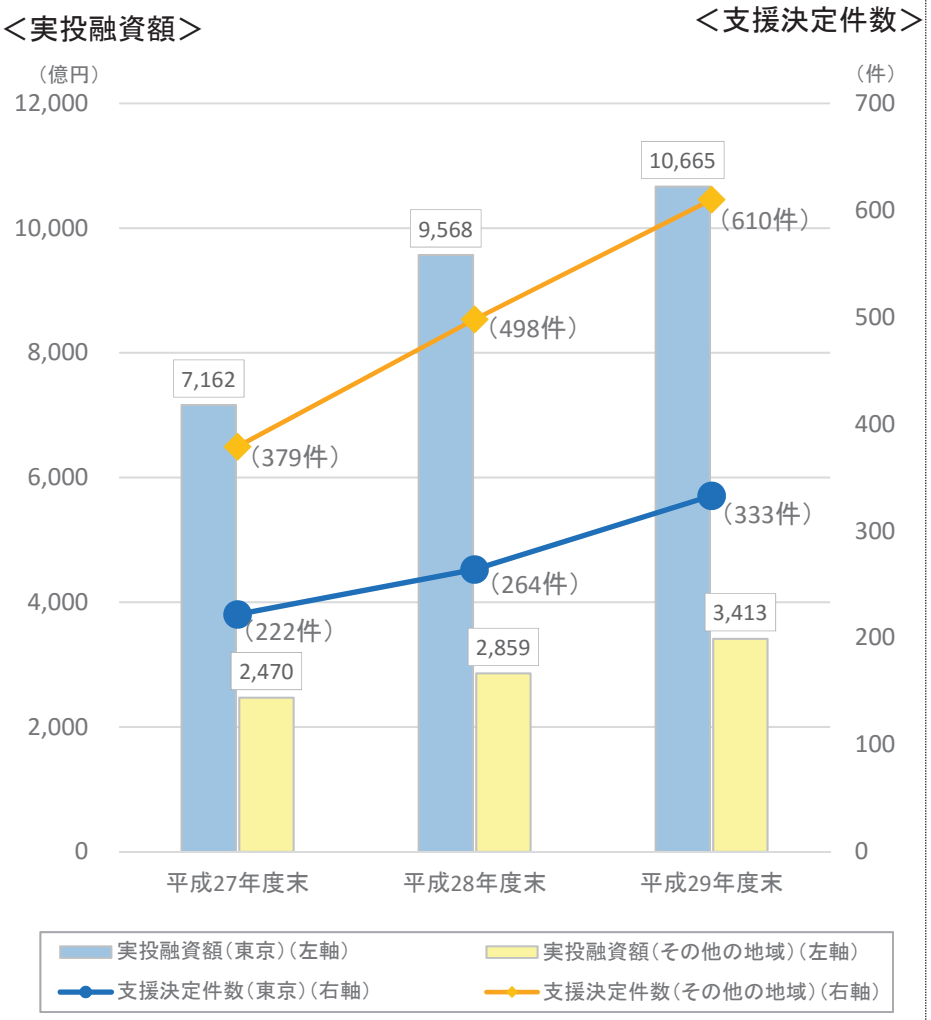
個別案件KPIの総括的状況

収益性及び政策的な観点から、4つのKPIを設定している。現時点では評価できない収益性のKPIを除き、各KPIの総括的な進捗・達成状況は次の通り。①CO2削減効果：目標80%に対し、平均値は91.2%。②地域活性化効果：目標60点に対し、平均値は68点。③民間資金の呼び水効果：目標3.0倍に対し、平均値は11.7倍。

人材の活用・育成、地域活性化＜地方支援の状況＞

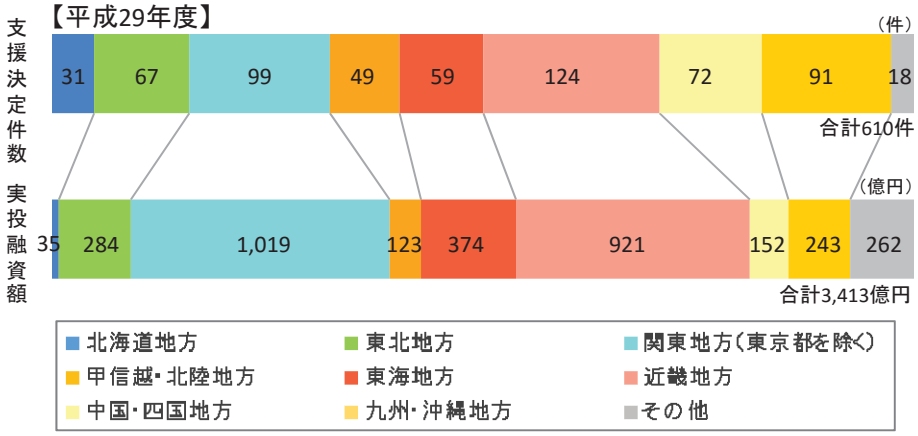
○官民ファンド全体における支援決定件数・実投融資額

支援決定件数及び実投融資額の推移（東京都・その他の地域）



その他の地域への投資案件の地域別内訳

地域	支援決定件数（件数）			実投融資額（億円）		
	27年度	29年度	伸び率	27年度	29年度	伸び率
北海道	17	31	+82%	23	35	+52%
東北	42	67	+60%	229	284	+24%
関東	69	99	+43%	767	1,019	+33%
甲信越・北陸	26	49	+88%	39	123	+215%
東海	34	59	+74%	264	374	+42%
近畿	75	124	+65%	784	921	+17%
中国・四国	45	72	+60%	99	152	+54%
九州・沖縄	65	91	+40%	171	243	+42%
その他	6	18	+200%	96	262	+173%



※1 投資先事業者の本社所在地を基準に各地域に割振
※2「その他」：地域経済に貢献している案件のうち、本社所在地が海外にある案件及び本社が存在せず地域を限定せずに出資可能な案件

人材の活用・育成、地域活性化（1/5）
＜官民ファンド出身者（経験者）の地域への貢献＞

＜（株）産業革新機構＞

〇取組内容の概要

・元INCJ職員が、九州発宇宙ベンチャー㈱QPS研究所に参画し、取締役COOとして同社の発展に貢献。

（INCJでの投資経験）

INCJにて、新規投資からバリューアップまで幅広く活躍。多数の企業のバリューアップに従事し、経営陣から厚い信頼を獲得。業績向上に貢献。

（QPS研究所での活躍）

地元九州から日本・世界を代表する企業を作りたいという想いを持ち、2016年にQPS研究所へ入社。取締役COOとして、INCJの経験及び経営者時代等の経験を活かし、オールラウンダーとして活躍。

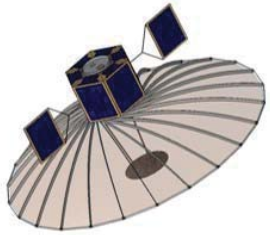
株式会社QPS研究所

世界最軽量の小型レーダー（SAR*）衛星の開発を行う、九州発宇宙ベンチャー

革新的SARアンテナを開発

- 100kg以下という世界初の軽量化
- 1mという高分解能
- 衛星の開発・製造を低コストで実現

*SAR：Synthetic Aperture Radar
合成開口レーダー



- 光学衛星で撮影できない環境下（曇り・雨・夜間など）でも観測可能な小型SAR衛星を活用した事業展開を加速し、防災、防衛、環境調査などに貢献できる、先進的な社会インフラを構築
- 九州発、宇宙分野の革新的研究開発型企業として地域活性化活動を支援
- 大学発ベンチャー企業と大企業によるオープンイノベーションを加速させ、本邦宇宙産業の国際競争力を強化

＜（独）中小企業基盤整備機構＞

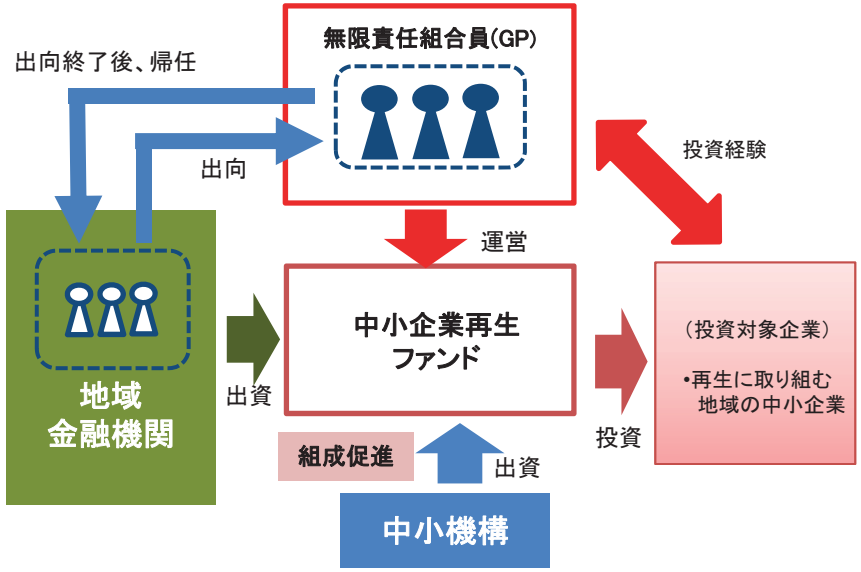
〇取組内容の概要

（事例）

・地域の中小企業の再生を支援するファンド運営GPが、地域金融機関からの職員を受け入れ、投資経験を積ませることで人材育成に取り組んでいる。

・出向期間を終了した地域金融機関からの職員が、出向元での業務を通じて、投資の現場で得たノウハウを地域に埋め込む役割を果たしている。

中小機構は、こうした地域人材の育成を行う地域密着ファンドの組成促進を通じて、地域中小企業へのリスクマネー供給を支援している。



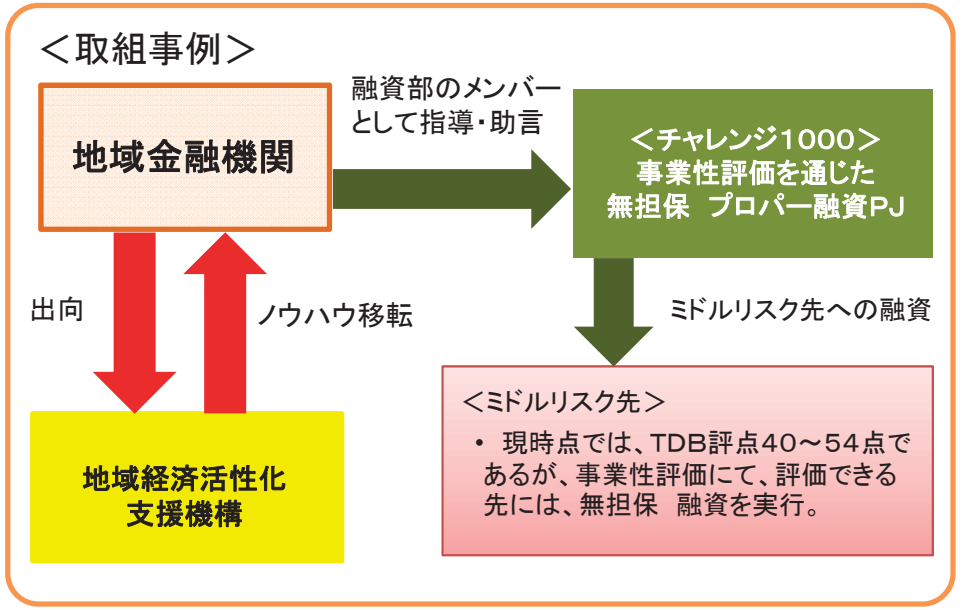
人材の活用・育成、地域活性化（2/5）
＜官民ファンド出身者（経験者）の地域への貢献＞

＜（株）地域経済活性化支援機構＞

〇取組内容の概要

機構は、短期トレーニーとして、地域金融機関より、出向者を受け入れ、機構の持つ事業性評価等のノウハウの移転・浸透を図っている。

ある地域金融機関では、帰任した職員が融資部のメンバーとして、機構で学んだ事業性評価のノウハウを活かし、チャレンジ1000というプロジェクトの指導・助言を行っている。チャレンジ1000では帝国データバンク評点が40~54点のミドルリスク先であっても、適切な事業性評価を行い、現場決裁にて無担保プロパー融資を実行。平成28年11月から現在にかけて200を超える先へ融資を実行し、地域の活性化に寄与している。（平成30年2月時点）

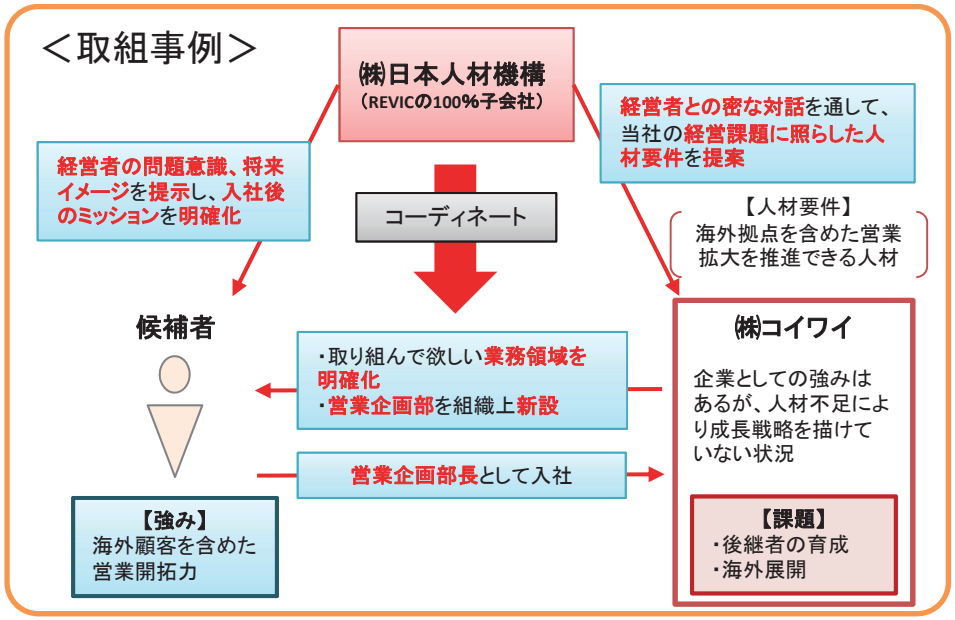


＜（株）地域経済活性化支援機構＞

〇取組内容の概要

機構の100%子会社である㈱日本人材機構（JHR）では、地域企業等の生産性向上の実現に向け、経営者とのディスカッション等を通じて経営課題を整理・共有し、首都圏の経営幹部人材を紹介するなど、地域企業の抱える課題解決に取り組んでいる。

（事例）JHRは、経営者との密接な対話を通じて、㈱コイワイに後継者の育成・海外展開に課題があることを把握。当社に対し、海外拠点を含めた営業拡大が推進できる候補者を紹介。当社の課題を解決できる人材を部長職として紹介することによって、地域企業の抱える経営課題の解決に寄与。



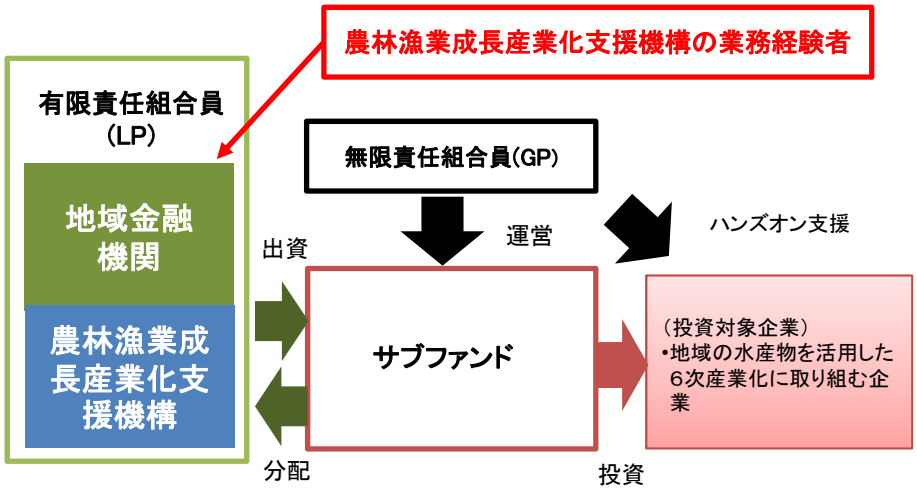
人材の活用・育成、地域活性化（3/5）
＜官民ファンド出身者（経験者）の地域への貢献＞

＜（株）農林漁業成長産業化支援機構＞

〇取組内容の概要

・当機構での業務経験を有する地域金融機関の職員が、ファンド等を活用して地域活性化を推進する部署の担当者となり、当機構のサブファンドを通じて、地域の水産物を活用した6次産業化の案件組成に貢献。

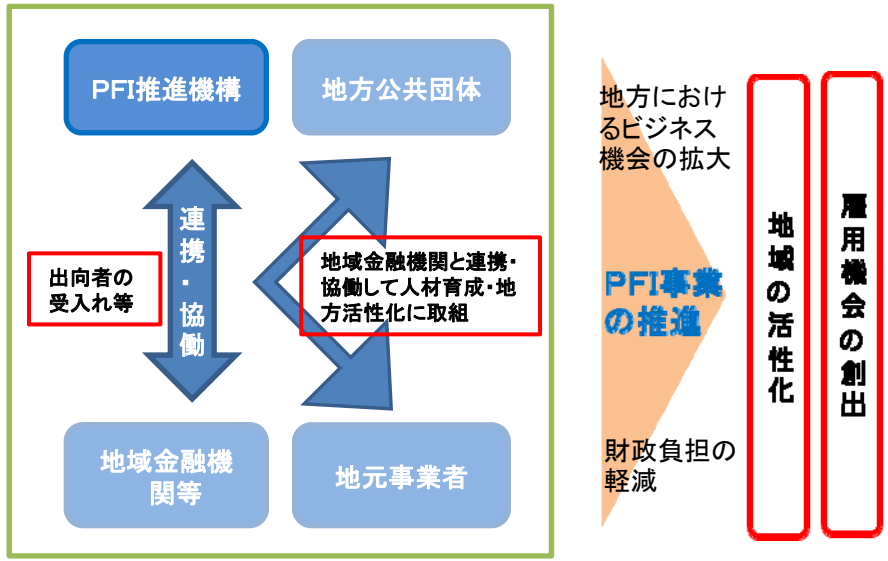
＜取組事例＞



＜（株）民間資金等活用事業推進機構＞

〇取組内容の概要

・地域金融機関等からの出向者等の受入やファイナンスノウハウの提供を行うとともに、連携・協働して、地方公共団体や地元事業者等への案件形成支援を通じたアドバイス・ノウハウ提供、セミナー開催や講演会への講師派遣等を実施しており、PFI事業やファイナンス等に係る専門性を有する地域人材の育成によりPFI事業を推進し、地方におけるビジネス機会の拡大や財政負担の軽減による、地域の活性化や雇用機会の創出に取り組んでいる。



人材の活用・育成、地域活性化（4/5）
＜官民ファンド出身者（経験者）の地域への貢献＞

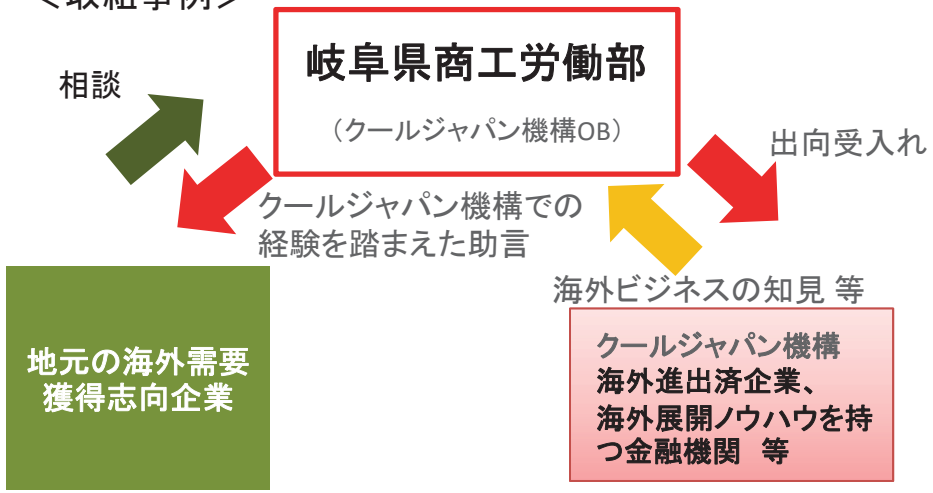
＜（株）海外需要開拓支援機構＞

〇取組内容の概要

- 2016年4月より岐阜県から出向者を受け入れ、案件開拓を行う投資連携・促進チームにおいて、岐阜県を含む東海地方担当として、地方の企業、地銀等を多数訪問頂くなど、出身県に限らず、地域の視点を持ってクールジャパン案件の組成に尽力頂いた。

- 業務を通じて得られた、海外需要獲得を志向する企業の課題、各地におけるインバウンド振興の取組の現状、海外ビジネスの知見を活かし、出向元に戻った後も、地域活性化に寄与することが期待される。

＜取組事例＞



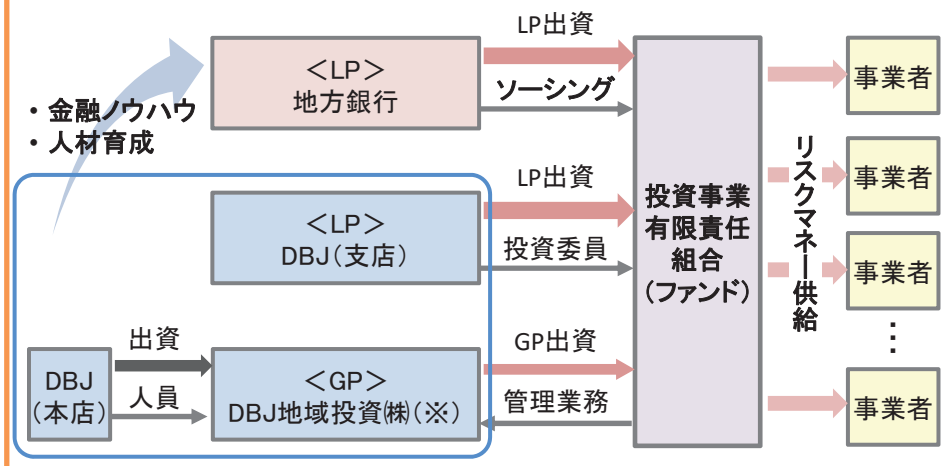
＜特定投資業務（㈱日本政策投資銀行）＞

- 地域企業の成長や地域活性化に資する取組に対するリスクマネー供給を目的に、地方銀行との共同ファンドを設立（29年度末時点計7ファンド）

- 地方銀行の顧客基盤等を通じた案件ソーシング能力を活用しつつ、当行は地方銀行に対する金融ノウハウの移転や人材育成を図り、地方銀行のみでは取組が困難な案件（メザニン、エクイティ）を中心に対応

- 当行支店担当者による案件審査・モニタリング支援や当行子会社によるファンド管理業務（GP業務）受託を通じて、円滑かつ効率的にファンドを運営

＜地方銀行との共同ファンド＞



（※）GPは、地方銀行の子会社となる場合や、地方銀行子会社と当行子会社による共同GPとなる場合も有り

人材の活用・育成、地域活性化（5/5）
＜官民ファンド出身者（経験者）の地域への貢献＞

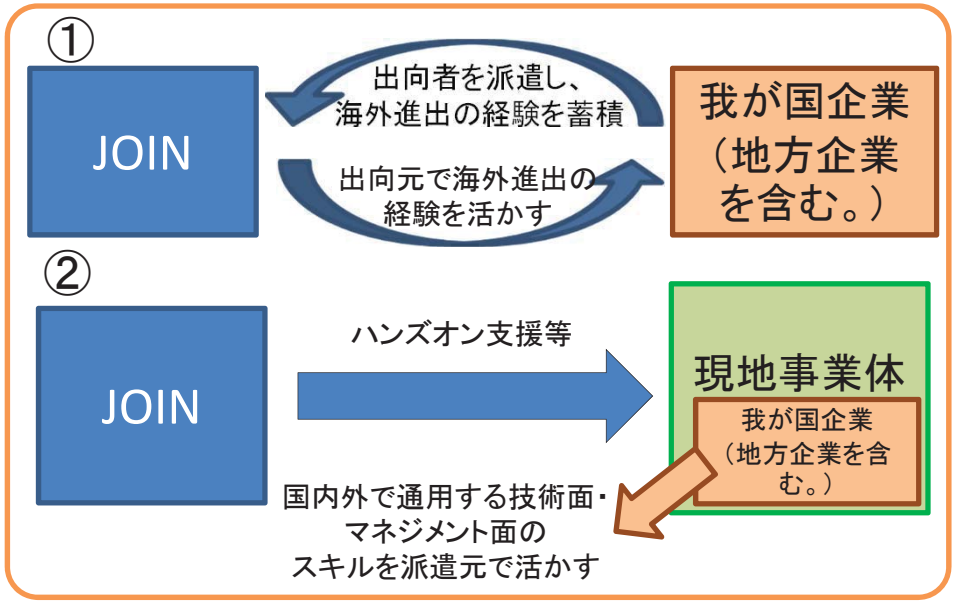
＜（株）海外交通・都市開発事業支援機構＞

①地方企業を含む民間企業からの出向者の受入

⇒海外インフラ事業の案件組成に従事することで、将来、出向元の海外進出分野で出向中の経験が活用されることを期待。

②機構と地方企業を含むインフラ関係企業が共同出資している現地事業体に対して、機構が技術や経営に関するアドバイス（ハンズオン支援等）を実施。

⇒地方企業から現地事業体に派遣されている技術者等が、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ることで、将来派遣元の企業で活用されることを期待。



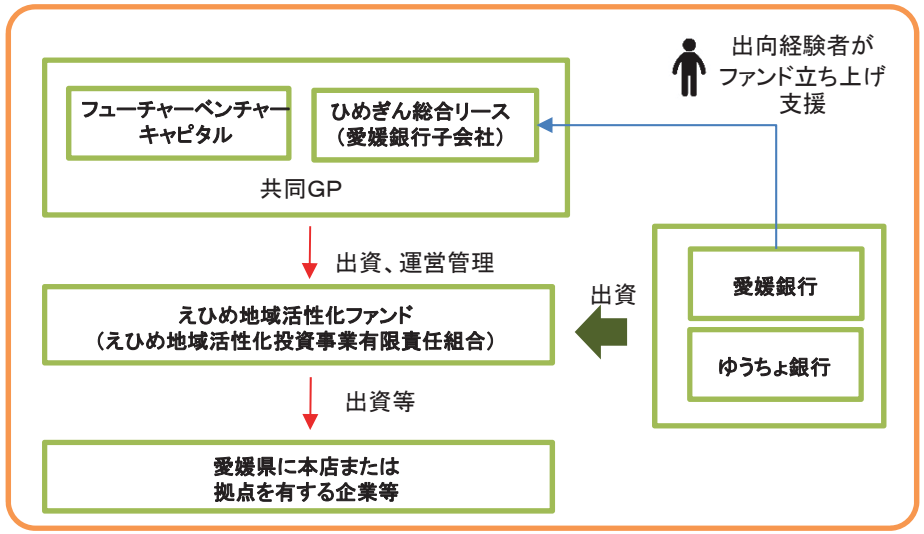
＜地域低炭素投資促進ファンド事業＞

○取組内容の概要

・出向時に事業部にて案件ソーシング及びモニタリングに関与した地方金融機関職員が、機構への出向経験を活かして帰任後に新規ファンド設立に関与した。

・当該ファンドは愛媛県を中心とした地域活性化に寄与する、創業、第二創業及び成長性の高い未上場企業を投資対象としたもので、再生可能エネルギーの導入、地域経済の活性化や地方創生への貢献を目指している。

＜取組事例＞新たなファンド組成への関与



組織構成＜国及び民間人材の活用状況＞(1／3)

名称		役職員数（29年9月末）	29年度下期の採用者数	うちキーパーソン	29年度下期の離退職者数	うちキーパーソン	役職員数（30年3月末）	備考
(株)産業革新機構	合計	124	10	0	9	0	125	
	民間からの現役出向者	4	0	0	0	0	4	
	官からの現役出向者	10	0	0	0	0	10	
	上記以外の役職員	110	10	0	9	0	111	
(独)中小企業基盤整備機構	合計	769	2	0	36	0	735	ファンド事業担当職員は19人。
	民間からの現役出向者	21	0	－	0	－	21	
	官からの現役出向者	30	0	－	0	－	30	
	上記以外の役職員	718	2	－	36	－	684	
(株)地域経済活性化支援機構	合計	322	34	0	51	0	305	
	民間からの現役出向者	49	19	0	22	0	46	
	官からの現役出向者	18	0	0	0	0	18	
	上記以外の役職員	255	15	0	29	0	241	
(株)農林漁業成長産業化支援機構	合計	49	2	0	4	0	47	
	民間からの現役出向者	1	0	0	0	0	1	
	官からの現役出向者	10	0	0	1	0	9	
	上記以外の役職員	38	2	0	3	0	37	
(株)民間資金等活用事業推進機構	合計	25	2	0	2	0	25	
	民間からの現役出向者	9	1	0	1	0	9	
	官からの現役出向者	5	1	0	1	0	5	
	上記以外の役職員	11	0	0	0	0	11	
官民イノベーションプログラム（東北大学ベンチャーパートナーズ(株)）	合計	15	0	0	0	0	15	
	民間からの現役出向者	2	0	0	0	0	2	
	官からの現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の役職員	13	0	0	0	0	13	

組織構成＜国及び民間人材の活用状況＞(2／3)

名称		役職員数（29年9月末）	29年度下期の採用者数	うちキーパーソン	29年度下期の離退職者数	うちキーパーソン	役職員数（30年3月末）	備考
官民イノベーションプログラム（東京大学協創プラットフォーム開発(株)）	合計	9	0	0	0	0	9	
	民間からの現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	官からの現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の役職員	9	0	0	0	0	9	
官民イノベーションプログラム（京都大学イノベーションキャピタル(株)）	合計	17	1	0	0	0	18	・平成29年11月　管理部社員(時間雇用)採用
	民間からの現役出向者	1	0	0	0	0	1	
	官からの現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の役職員	16	1	0	0	0	17	
官民イノベーションプログラム（大阪大学ベンチャーキャピタル(株)）	合計	19	3	0	3	0	19	平成29年12月末、出向社員が出向元(民間)へ帰任。平成30年1月、民間企業より1名出向受入。平成29年10月・12月に社員各1名採用、平成29年12月・30年3月に社員各1名退職。
	民間からの現役出向者	1	1	0	1	0	1	
	官からの現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の役職員	18	2	0	2	0	18	
(株)海外需要開拓支援機構	合計	68	2	0	4	0	66	
	民間からの現役出向者	7	1	0	1	0	7	
	官からの現役出向者	8	0	0	0	0	8	
	上記以外の役職員	53	1	0	3	0	51	
耐震・環境不動産形成促進事業（(一社)環境不動産普及促進機構）	合計	18	0	0	0	0	18	
	民間からの現役出向者	4	0	0	0	0	4	
	官からの現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の役職員	14	0	0	0	0	14	
競争力強化ファンド及び特定投資業務（(株)日本政策投資銀行）	合計	1,197	—	—	—	—	1,182	競争力強化ファンド及び特定投資業務は、リスクマネー供給のための資金枠であり、専任で業務を行っている者はいないため、DBJ全体の役職員数を参考値として記載。
	民間からの現役出向者	—	—	—	—	—	—	
	官からの現役出向者	—	—	—	—	—	—	
	上記以外の役職員	—	—	—	—	—	—	

組織構成＜国及び民間人材の活用状況＞(3／3)

名称		役職員数（29年9月末）	29年度下期の採用者数	うちキーパーソン	29年度下期の離退職者数	うちキーパーソン	役職員数（30年3月末）	備考
(株)海外交通・都市開発事業支援機構	合計	53	6	0	4	0	55	
	民間からの現役出向者	15	0	0	2	0	13	
	官からの現役出向者	9	1	0	1	0	9	
	上記以外の役職員	29	5	0	1	0	33	
国立研究開発法人科学技術振興機構	合計	1,412	71	1	68	1	1,415	起業支援室担当職員6名（現役出向者0名）
	民間からの現役出向者	151	14	0	7	0	158	
	官からの現役出向者	20	2	1	5	1	17	
	上記以外の役職員	1,241	55	0	56	0	1,240	
(株)海外通信・放送・郵便事業支援機構	合計	27	3	0	3	0	27	
	民間からの現役出向者	6	2	0	2	0	6	
	官からの現役出向者	3	0	0	0	0	3	
	上記以外の役職員	18	1	0	1	0	18	
地域低炭素投資促進ファンド事業（(一社)グリーンファイナンス推進機構）	合計	28	2	0	2	0	28	
	民間からの現役出向者	6	0	0	1	0	5	
	官からの現役出向者	0	0	0	0	0	0	
	上記以外の役職員	22	2	0	1	0	23	

組織構成＜投資決定組織等の人材構成＞(1/3)

名称		構成										備考
		委員長等	委員長等代理	委員					監査役			
㈱産業革新機構	産業革新委員会	三村 明夫 新日鐵住金㈱相談役 名誉会長 【平成21年7月17日】	國井 秀子 芝浦工業大学　大学院工学マネジメント研究科客員教授 【平成21年7月17日】	棚橋 元 森・濱田松本法律事務所パートナー弁護士 【平成21年7月17日】	武藤 徹一郎 公益財団法人がん研究会理事・メディカルディレクター・名誉院長 【平成21年9月9日】	村岡 隆史 ㈱経営共創基盤代表取締役マネージングディレクター 【平成29年6月30日】	志賀 俊之 同機構代表取締役会長(CEO) 【平成27年6月30日】	勝又 幹英 同機構代表取締役社長(COO) 【平成27年6月30日】	髙浦 秀夫 公認会計士、前あらた監査法人代表執行役 【平成21年7月14日】	－	－	
(独)中小企業基盤整備機構	出資業務に係る出資先の決定(理事長決裁)	高田 坦史 理事長 【平成24年7月1日】	秋庭 英人 副理事長 【平成28年7月1日】	田所 創 理事 【平成27年7月24日】	－	－	－	－	－	－	－	
	出資先候補評価委員会	【起業支援ファンド、中小企業成長支援ファンド】:9名(学識経験者、弁護士、公認会計士、事業会社経営者、支援機関有識者) 【中小企業再生ファンド】:9名(学識経験者、弁護士、公認会計士、事業会社経営者、中小企業再生支援協議会統括責任者、支援機関有識者)										審査に影響を及ぼす可能性があるため、委員の氏名等については非公表。
	出資業務に係る出資先の清算結了の同意(担当理事決裁)	－	－	田所 創 理事 【平成27年7月24日】	－	－	－	－	－	－	－	
㈱地域経済活性化支援機構	地域経済活性化支援委員会	松嶋 英機 西村あさひ法律事務所 パートナー 【平成25年4月4日】	伊藤 眞 長島・大野・常松法律 事務所　顧問 【平成25年4月4日】	中村 利雄 (公財)全国中小企業 取引振興協会　会長 【平成25年3月18日】	西川 久仁子 株式会社ファーストスター・ヘルスケア㈱ 代表取締役社長 【平成25年4月4日】	樋渡 啓祐 樋渡社中㈱ 代表取締役 【平成27年6月29日】	今井 信義 同機構 代表取締役社長 【平成28年6月27日】	－	太田 順司 (公社)日本監査役協会 最高顧問 【平成24年6月29日】	山崎 彰三 東北大学会計大学院教授 【平成27年6月29日】	西原 浩一郎 連帯社会研究交流センター　運営委員長 【平成27年6月29日】	
㈱農林漁業成長産業化支援機構	農林漁業成長産業化支援委員会	堀 紘一 同機構取締役会長 【平成25年2月6日】	光増 安弘 同機構代表取締役社長 【平成28年6月30日】	阿部 禧一 (一社)全国農業経営専門会計人協会 代表理事 【平成25年2月6日】	肱岡 弘典 全国農業協同組合中央会 常務理事 【平成29年9月25日】	古関 和則 全国漁業協同組合連合会 専務理事 【平成25年2月6日】	西井 元章 味の素㈱外食デリカ事業部長 【平成28年6月30日】	箕輪 光博 林業経済研究所 理事長 【平成25年2月6日】	篠原 修 東京大学 名誉教授 【平成25年2月6日】	－	－	
㈱民間資金等活用事業推進機構	民間資金等活用事業支援委員会	松田 修一 早稲田大学名誉教授 ㈱コメリ社外取締役 ㈱ミロク情報サービス社外取締役 【平成25年10月28日】	宮本 和明 武蔵工業大学(現東京都市大学)教授 内閣府PFI推進委員会委員長代理・計画部会長 【平成29年6月20日】	渡 文明 同機構代表取締役会長 JXホールディングス㈱(現JXTGホールディングス㈱))名誉顧問 【平成25年10月28日】	上村 多恵子 京南倉庫㈱代表取締役 【平成25年10月28日】	半田 容章 同機構代表取締役社長 【平成28年6月17日】	－	－	田知本 章 奥野総合法律事務所・外国法共同事業顧問 【平成26年6月6日】	志田 康雄 ブレークモア法律事務所パートナー弁護士 【平成29年6月20日】	－	
官民イノベーションプログラム(東北大学ベンチャーパートナーズ㈱)	支援・投資委員会	樋口 哲郎 同社代表取締役 【平成28年9月30日】	－	山崎 達美 中外製薬㈱特別顧問 【平成27年2月23日】	吉村 洋 公益財団法人仙台市振興事業団ｼﾆｱｱﾄﾞﾊﾞｲｻﾞｰ 【平成27年2月23日】	熊谷 洋太郎 Fitbit, Inc.顧問 【平成27年2月23日】		－	山崎 彰三 東北大学会計大学院教授 【平成27年2月23日】	瀬戸 篤 小樽商科大学大学院(ビジネススクール)教授 【平成27年2月23日】	－	
	出資事業推進委員会	結城 章夫 山形大学名誉教授 (元山形大学長) 【平成27年2月1日】	－	武田 健二 (有)新世紀投資研究所 所長 【平成27年2月1日】	末岡 晶子 森・濱田松本法律事務所 弁護士 【平成28年4月1日】	竹渕 裕樹 東京ｴﾚｸﾄﾛﾝ宮城(株) 顧問 【平成29年6月29日】	矢島 敬雅 東北大学理事 (産学連携担当) 【平成28年7月12日】	佃 良彦 東北大学理事 (財務・施設・キャンパス計画担当) 【平成26年12月1日】	伊藤 貞嘉 東北大学理事 (研究担当) 【平成26年12月1日】	－	－	同委員会はVCの事業活動が事業の趣旨に合致したものであるかを念頭に、全体として事業のチェックを行い意見を述べる諮問機関であり、具体の投資決定やEXIT決定及びその評価に係る判断を行うものではない。
官民イノベーションプログラム(東京大学協創プラットフォーム開発㈱)	支援・投資委員会	大泉 克彦 同社代表取締役社長 【平成28年 1月21日】	－	川村 隆 同社取締役・㈱日立製作所元会長 【平成28年 1月21日】	鈴木 隆史 同社取締役・(一財)工業所有権協力センター理事長 【平成28年 1月21日】	大石(中村) 圭子 シミックホールディングス㈱代表取締役副社長 【平成28年 7月22日】	三木 良雄 工学院大学教授 【平成28年 9月26日】	－	高原 達広 TMI総合法律事務所 弁護士 【平成28年 1月21日】	福田 裕穂 東京大学理事・副学長 【平成29年 4月 1日】	－	
	外部評価委員会	岩本 繁 朝日税理士法人 特別顧問 【平成28年10月 1日】	西澤 民夫 科学技術振興機構 起業支援室推進PO 【平成28年10月 1日】	程 近智 アクセンチュア(株) 取締役会長 【平成28年10月 1日】	藤沼 彰久 (株)野村総合研究所 相談役 【平成28年10月 1日】	清水 潔 いわき法律事務所 弁護士 【平成28年10月 1日】	－	－	－	－	－	同委員会はVCの事業活動が事業の趣旨に合致したものであるかを念頭に、全体として事業のチェックを行い意見を述べる諮問機関であり、具体の投資決定やEXIT決定及びその評価に係る判断を行うものではない。

(注)【】内は当初就任年月日

組織構成＜投資決定組織等の人材構成＞(2/3)

名称		構成 委員長等	委員長等代理	委員					監査役			備考
官民イノベーションプログラム（京都大学イノベーションキャピタル㈱）	支援・投資委員会	室田 浩司 同社代表取締役社長 【平成28年6月30日】	勝川 恒平 元㈱三井住友銀行常務 【平成26年12月22日】	下野 雅承 日本アイ・ビー・エム㈱副会長 【平成26年12月22日】	野村 剛 元パナソニック㈱常務取締役 【平成26年12月22日】	服部 重彦 ㈱島津製作所相談役 【平成26年12月22日】	森 雅彦 DMG森精機㈱社長 【平成26年12月22日】	楠美 公 同社執行役員 【平成28年1月1日】	（オブザーバー） 成岡 豊 公認会計士 【平成26年12月22日】	－	－	
	外部評価委員会	和田紀夫 日本電信電話㈱ 特別顧問 【平成26年7月1日】	御立尚資 ボストンコンサルティングG Senior Partner&Managing Director 【平成26年7月1日】	有本建男 政策研究大学院大学 教授 【平成26年7月1日】	堀場厚 ㈱堀場製作所 代表取締役会長兼社長 【平成26年7月1日】	水野弘道 年金積立金管理運用独立行政法人 理事 【平成26年7月1日】	－	－	－	－	－	同委員会はVCの事業活動が事業の趣旨に合致したものであるかを念頭に、全体として事業のチェックを行い意見を述べる諮問機関であり、具体の投資決定やEXIT決定及びその評価に係る判断を行うものではない。
官民イノベーションプログラム（大阪大学ベンチャーキャピタル㈱）	支援・投資委員会	神保 敏明 同社代表取締役社長 【平成29年6月26日】	津田 和明 サントリーホールディングス㈱社友 【平成26年12月22日】	山田 隆持 ㈱NTTドコモ顧問 【平成26年12月22日】	野村 正朗 (学)帝塚山学院理事長 【平成26年12月22日】	一村 信吾 名古屋大学教授、イノベーション戦略室長 ※平成30年4月1日より早稲田大学研究戦略センター教授 【平成27年1月1日】	－	－	－	－	－	
	出資事業戦略委員会	小林 栄三 伊藤忠商事（株）会長 ※平成30年4月1日より伊藤忠商事(株)特別理事 【平成25年6月25日】	篠原 祥哲 NPO法人おおさか大学起業支援機構　代表理事・公認会計士 【平成25年6月25日】	野路 國夫 (株)小松製作所　取締役会長 【平成26年11月1日】	森信 静治 梅新法律事務所　弁護士 【平成25年6月25日】	三成 賢次 国立大学法人大阪大学　理事（総合計画担当） 【平成27年8月26日】	八木 康史 国立大学法人大阪大学　理事（産学協創担当） 【平成29年8月26日】	小川 哲生 国立大学法人大阪大学　理事(財務担当) 【平成27年8月26日】		－	－	同委員会はVCの事業活動が事業の趣旨に合致したものであるかを念頭に、全体として事業のチェックを行い意見を述べる諮問機関であり、具体の投資決定やEXIT決定及びその評価に係る判断を行うものではない。
㈱海外需要開拓支援機構	海外需要開拓委員会	川村 雄介 ㈱大和総研副理事長 【平成25年11月11日】	梅澤 高明 ATカーニー(株) 日本法人会長 【平成29年6月30日】	夏野 剛 慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科特別招聘教授 【平成29年6月30日】	岡澤 雄 元(株)資生堂　顧問 【平成29年6月30日】	阿部 哲 元サントリー酒類（株）執行役員 海外事業部長 【平成29年6月30日】	飯島 一暢 同機構 取締役会長 【平成25年11月11日】	太田 伸之 同機構 代表取締役社長 【平成25年11月11日】	木下 俊男 元日本公認会計士協会理事 【平成25年10月29日】	－	－	
耐震・環境不動産形成促進事業（（一社）環境不動産普及促進機構）	理事会	村上 周三 （一財）建築環境・省エネルギー機構 理事長 【平成28年6月28日】 ※理事就任：平成25年2月14日	酒井 博史 同機構 専務理事 （常勤） 【平成25年10月23日】	藤原 健治 同機構 常務理事 （常勤） 【平成29年6月26日】	岡田 恒男 （一財）日本建築防災協会 前理事長・顧問 【平成25年2月14日】	中原 正隆 三菱東京UFJ銀行ｽﾄﾗｸﾁｬｰﾄﾞﾌｧｲﾅﾝｽ部部長 兼 不動産ﾌｧｲﾅﾝｽ室長 【平成29年6月26日】	堀川 晋 （公社）ロングライフビル推進協会 理事 【平成29年6月26日】	－	池田 輝男 元住宅金融公庫 監事、元(一財)住宅金融普及協会 会長 【平成25年7月17日】	－	－	
				伊香賀 俊治 慶應義塾大学 理工学部ｼｽﾃﾑﾃﾞｻﾞｲﾝ工学科 教授 【平成28年6月28日】	熊倉 隆治 （公社）日本不動産鑑定士協会連合会 会長 【平成27年6月29日】	茎石 善一 （一社）日本建設業連合会 常務執行役 【平成29年6月26日】	村山 利栄 国立研究開発法人国立国際医療研究センター　理事 【平成29年6月26日】	－	杉本 茂 公認会計士、さくら綜合事務所代表 【平成25年2月14日】	－	－	
	審査委員会	大学教授、弁護士、会計士、不動産鑑定士等の8名で構成										案件関係者から審査委員への働きかけを防止するため、審査委員については非公表としている。
競争力強化ファンド及び特定投資業務（㈱日本政策投資銀行）	取締役会	柳 正憲 同行代表取締役社長 【平成27年6月26日】	木下 康司 同行 代表取締役副社長 【平成27年6月26日】	菊池　伸 同行 取締役 【平成27年2月24日】	富井　聡 同行 取締役 【平成27年6月26日】	成田 耕二 同行 取締役 【平成29年6月29日】	植田 和男 同行 取締役（社外） 【平成20年10月1日】	－	藏重　敦 同行 常勤監査役 【平成29年6月29日】	坪井 達也 同行 常勤監査役（社外） 【平成26年6月24日】	八田 進二 同行 監査役（社外） 【平成20年10月1日】	競争力強化ファンド及び特定投資業務にかかる専門の決定委員会等はなく、（株）日本政策投資銀行全体の決定プロセスに則り、個別の投融資を決定している。
			渡辺　一 同行 代表取締役副社長 【平成27年6月26日】	大石 英生 同行 取締役 【平成27年6月26日	福田 健吉 同行 取締役 【平成28年6月29日】	三村 明夫 同行 取締役（社外） 【平成20年10月1日】	－	－	栗原 美津枝 同行 常勤監査役 【平成27年2月24日】	伊藤　眞 同行 監査役（社外） 【平成20年10月1日】	－	
	特定投資業務モニタリング・ボード	－	奥 正之 (株)三井住友フィナンシャルグループ名誉顧問 【平成27年6月26日】	髙木 伸 一般社団法人全国銀行協会副会長兼専務理事 【平成27年6月26日】	中西 勝則 (株)静岡銀行代表取締役会長 【平成27年6月26日】	山内　孝 マツダ（株）相談役 【平成27年11月20日】	横尾 敬介 公益社団法人経済同友会副代表幹事・専務理事 【平成27年6月26日】	渡 文明 JXTGホールディングス(株)名誉顧問 【平成27年6月26日】	－	－	－	

（注）【】内は当初就任年月日

組織構成＜投資決定組織等の人材構成＞(3/3)

名称		構成										備考
		委員長等	委員長等代理	委員					監査役			
㈱海外交通・都市開発事業支援機構	海外交通・都市開発事業委員会	竹内 敬介 日揮㈱相談役 【平成26年10月20日】	松田 千恵子 首都大学東京大学院社会科学研究科教授 【平成26年10月20日】	秋山 裕 同機構専務取締役 【平成26年10月20日】	寺村 隆男 みずほ総合研究所上席執行役員 事業本部社会・公共アドバイザリー部長 【平成29年6月29日】	波多野 琢磨 同機構 代表取締役社長 【平成26年10月20日】	蜂須賀 一世 日本経済研究所代表取締役専務 【平成28年6月28日】	溝口 潤 三井住友カード代表取締役兼副社長執行役員 【平成28年6月28日】	八尾 紀子 TMI総合法律事務所パートナー弁護士 【平成26年10月20日】	―	―	
国立研究開発法人科学技術振興機構	理事会議	濵口 道成 同機構理事長 【平成27年10月1日】	真先 正人 同機構総括担当理事 【平成29年10月1日】	後藤 吉正 同機構理事 【平成27年10月1日】	甲田 彰 同機構理事 【平成27年10月1日】	白木澤 佳子 同機構理事 【平成27年10月1日】	―	―	石正 茂 同機構監事 【平成27年10月1日】	―	―	左記委員のほか、必要に応じ理事長の指名した職員等を合わせて構成。
	投資委員会	小宮 有二 元 東京海上キャピタル株式会社 マネージング・パートナー 【平成26年5月1日】	―	○工業製品メーカー 顧問 ○コンサルティング会社 シニアコンサルタント ○ベンチャー支援団体 事務局長 ○医療機器メーカー 会長		○化学メーカー エグゼクティブ・フェロー ○シンクタンク 特別研究員 ○国立研究開発法人 理事						投資委員会委員個人名については審査に影響を与える可能性があるため非公表。
㈱海外通信・放送・郵便事業支援機構	海外通信・放送・郵便事業委員会	福田 良之 同機構代表取締役社長 【平成27年12月1日】	髙島 肇久 同機構取締役会長 【平成27年12月1日】	細井 浩之 同機構常務取締役 【平成27年12月1日】	栗原 美津枝 ㈱日本政策投資銀行 常勤監査役 【平成27年12月1日】	中村 家久 住友商事(株) 執行役員 メディア事業本部長 【平成27年12月1日】	三尾 美枝子 キューブM総合法律事務所代表弁護士 東京大学 産学協創推進本部知的財産部長 【平成27年12月1日】	―	梶川 融 太陽有限責任監査法人代表社員会長、公認会計士 【平成27年12月1日】	―	―	
地域低炭素投資促進ファンド事業((一社)グリーンファイナンス推進機構)	理事会	末吉 竹二郎 国連環境計画・金融イニシアティブ 特別顧問 【平成25年4月26日】	品川 良一 同機構専務理事 【平成26年9月1日】	田吉 禎彦 同機構常務理事 【平成27年12月18日】	平野 喬 一般財団法人地球・人間環境フォーラム 副理事長 【平成25年4月26日】	功刀 正行 一般財団法人環境イノベーション情報機構 専務理事 【平成25年4月26日】	―	―	吉澤 保幸 税理士・一般社団法人低炭素社会創出促進協会 代表理事 【平成25年4月26日】	―	―	
				森下 研 一般財団法人持続性推進機構 専務理事 【平成25年4月26日】	後藤 敏彦 環境経営学会 会長 【平成25年6月24日】	荒川 真司 公認会計士、成和綜合会計事務所 代表 【平成29年6月23日】	―	―	―	―	―	
	審査委員会	安井 至 東京大学 名誉教授 【平成28年4月1日】	水上 貴央 NPO法人再エネ事業を支援する法律実務の会 理事長 【平成25年7月30日】	岩船 由美子 東京大学生産技術研究所 人間・社会系部門 エネルギー工学連携研究センター 特任教授 【平成25年8月1日】	竹ケ原 啓介 株式会社日本政策投資銀行 執行役員 産業調査本部 副本部長 【平成28年7月13日】	泊 みゆき NPO法人バイオマス産業社会ネットワーク 理事長 【平成29年4月20日】	藤本 幸彦 公認会計士・税理士 隼あすか法律事務所 顧問 【平成29年4月7日】	―	―	―	―	
				黒沢 厚志 一般財団法人エネルギー総合工学研究所 プロジェクト試験研究部 部長 【平成29年4月11日】	谷口 信雄 東京大学先端科学技術研究センター 特任研究員 【平成29年4月1日】	藤野 純一 公益財団法人地球環境戦略研究機関 上席研究員 【平成25年8月1日】	―	―	―	―	―	

(注)【】内は当初就任年月日

キーパーソンの異動

（国研）科学技術振興機構

○退職者

安藤　慶明　総括担当理事　（平成27年10月1日就任）

異動理由：任期満了に伴う異動

○就任者

真先　正人　総括担当理事　（平成29年10月1日就任）

【前職】 平成28年　文部科学省大臣官房審議官（科学技術・学術政策局担当）