

産業革新機構の投資活動 2017年度上半期の活動を中心に

2017年11月1日

株式会社 産業革新機構

産業革新機構 上半期の実績 (2017/4～10)

新規投資 8件、追加投資 4件、EXIT 8件

新規投資案件

- ・ (株) シーディーアイへの共同投資
- ・ (株) フロムスクラッチへの投資
- ・ ダイナミックマップ基盤企画 (株) への投資
- ・ コニカミノルタ (株) との米国遺伝子診断会社の共同買収
- ・ (株) ネクストリーマーへの投資
- ・ エレファンテック (株) への投資
- ・ ナイルワークス (株) への投資
- ・ スズクHD (株) への投資

追加投資案件

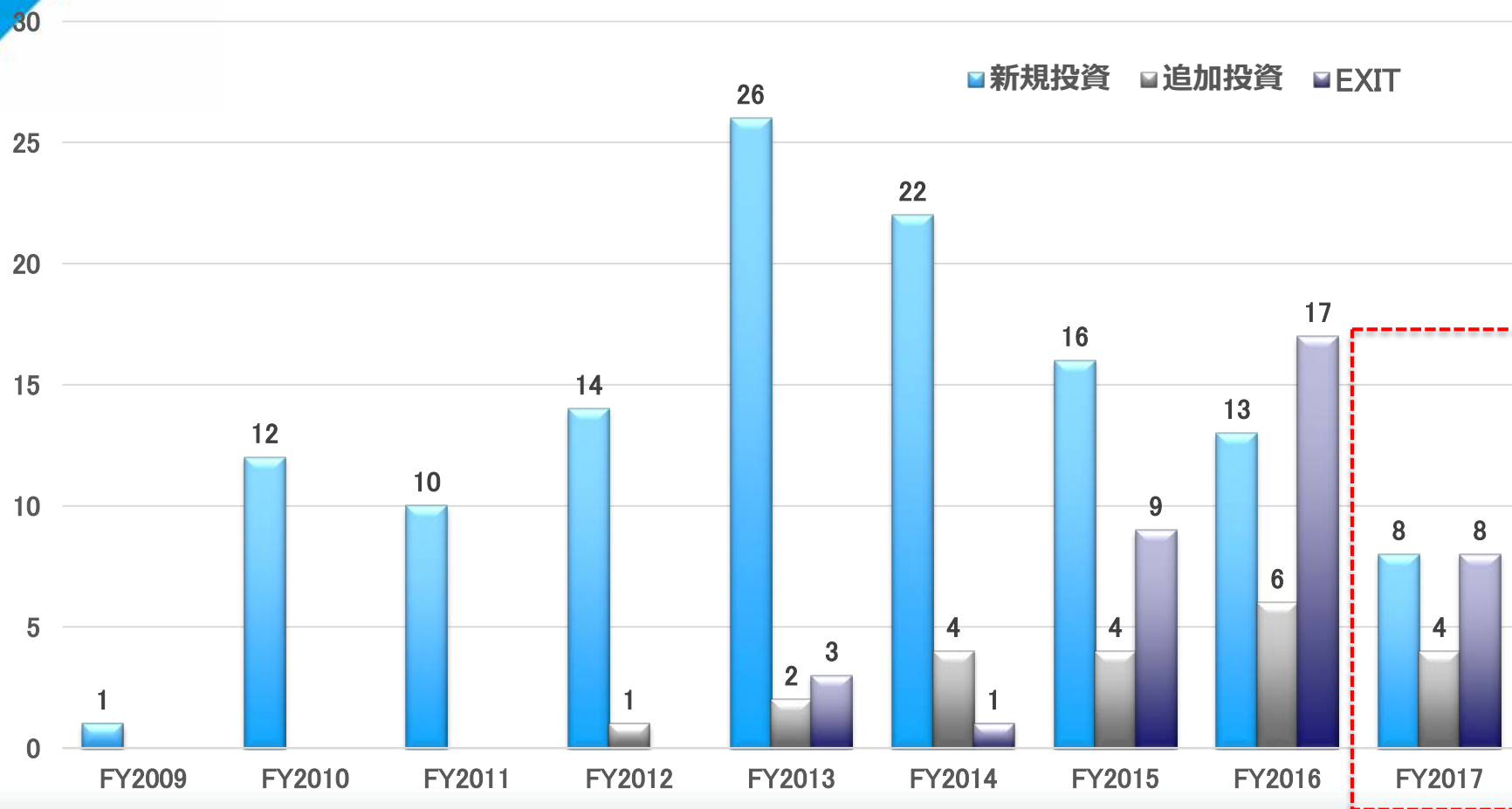
- ・ レナセラピューティクス (株) への追加投資
- ・ (株) フローディアへの追加投資
- ・ (株) セレブレクスへの追加投資
- ・ (株) ジャパンディスプレイへの追加支援

Exit案件

- ・ (株) K-engineの株式譲渡
- ・ (株) All Nippon Entertainment Worksの株式譲渡
- ・ Mid Holdings Ltd.の株式譲渡
- ・ ルネサス エレクトロニクス (株) の株式売却
- ・ ランディス・ギア・グループの株式売却
- ・ (株) シフトワンの株式譲渡
- ・ Nistica, Incの株式譲渡
- ・ アジアンベシス (株) の株式譲渡

産業革新機構 上半期の実績 (2017/4~10)

新規投資、追加投資、EXITの推移



※2017年は10月末までの合計値

産業革新機構の基本方針

オープンイノベーションを通じて
次世代の国富を担う産業を育成・創出する

基本方針

- 収益性や実現可能性のみならず、社会的な意義（投資インパクト）を重視
- 比較的中長期のリスクマネーを提供
（投資収益率（IRR）ではなく長期の投資回収倍率（MoC）を重視）
- 民間だけではリスクが高く投資が困難な分野への投資
（民間企業、民間ファンドと協業・協力、呼び水効果）

投資基準

- ①社会的ニーズへの対応、②成長性、③革新性が認められる案件であること

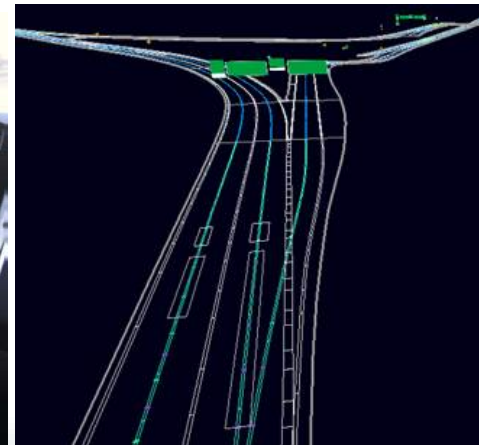
主な新規投資案件(1)

ダイナミックマップ基盤株式会社への投資



自動運転用高精度3次元地図で、日本勢が世界の主導権を握る

- 自動運転・安全走行における必須要素としての高精度3次元地図の開発
- 従来地図と比較して圧倒的に高い精度（2次元⇒3次元、m単位⇒cm単位）
- 三菱電機、ゼンリン、パスコほか、国内自動車メーカー10社が出資
- 協調領域には、INCJが資金提供、中立性、オープンイノベーション化
- 世界市場のグローバルプレーヤーとオープン化、水平分業で非ガラパゴス化
- 支援決定金額：13.4億円（上限）／支援決定公表日：2017年6月13日

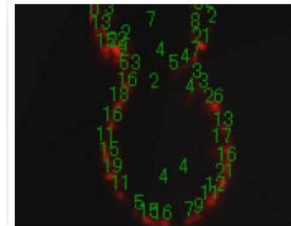
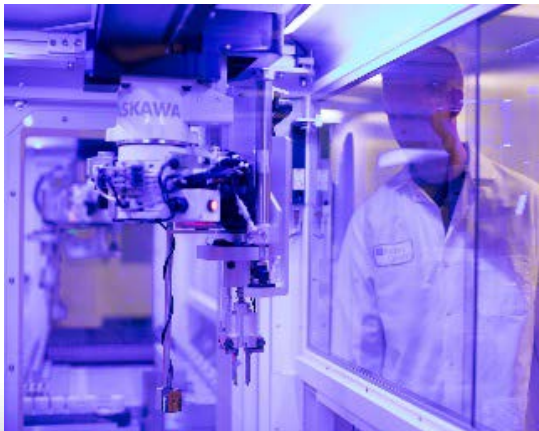


©日産自動車株式会社

主な新規投資案件(2)

アンブリージェネティクス社のコニカミノルタとの共同買収 日本における遺伝子検査サービス の普及と個別化医療の推進を目指す

- 米国アンブリージェネティクス社は、世界トップクラスの遺伝子診断技術
- 日本のがん治療における遺伝子検査の本格普及は喫緊の課題
- 日本において、BRCA遺伝子検査は保険の適用外で全額自己負担
- INCJが本共同買収に参画することで、様々な日本企業やアカデミア・医療機関とのオープンイノベーションが期待される。
- 支援決定金額：400百万米ドル（上限）／支援決定公表日：2017年7月6日



主なExit案件(1)

All Nippon Entertainment Worksの株式譲渡 (5/31)

- ・国内コンテンツの海外市場に向けた企画開発等を行う会社としてANEW設立。
- ・60億円の出資を決定し、実際には3回に分けて総額22.2億円を投資。
- ・Exitまでに7件の映画案件の企画開発に着手、内1件は本年中に製作開始予定。
- ・原作に関する著作権等権利関係の整理プロセスが長期化。
- ・個別案件の収益化に至らず、当初予定していたマイルストーンを未達。

Nistica, Inc の株式譲渡 (8/17)

- ・米国ニスティカ社は、通信キャリアの次世代ネットワーク構築に必要なROADMの主要部品である波長選択スイッチを開発、販売。
- ・INCJは、新規投資、追加投資を含め約30億円を出資。
- ・競争力のある製品が開発できたが、開発期間が長期化し、知財訴訟対応も発生。
- ・事業継続のために、America Fujikuraに経営を委ねる判断。

主なExit案件(2)

ルネサスエレクトロニクス（株）の株式売却（6/20）

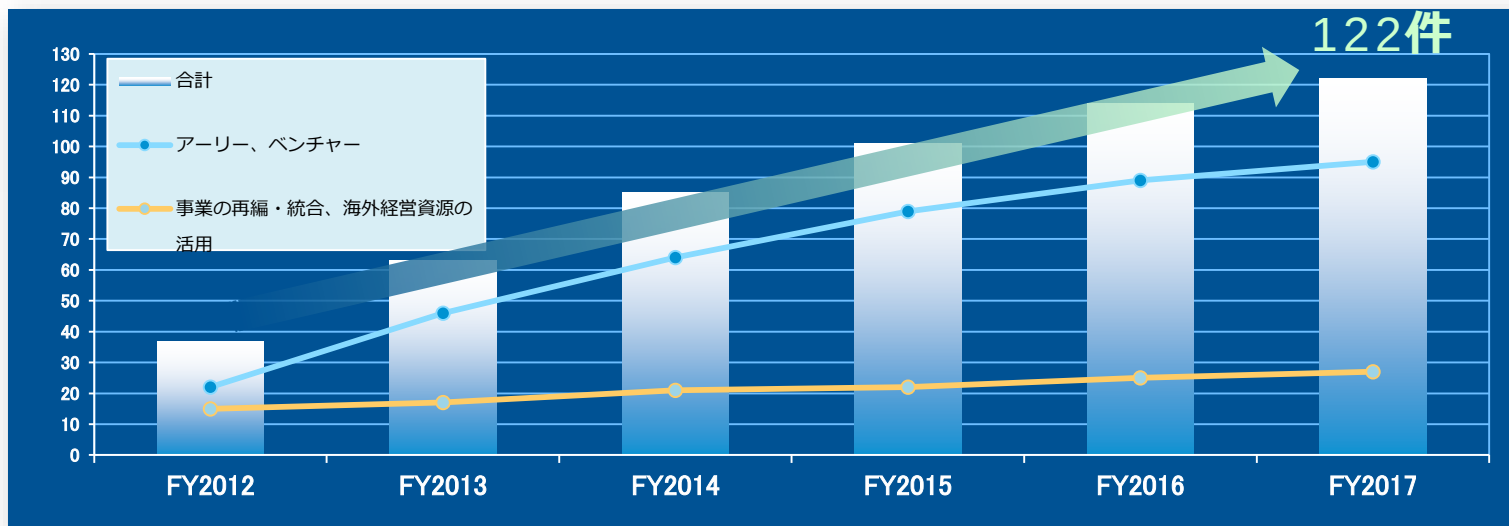
- ・ 2012年、半導体メーカーのルネサスエレクトロニクスに、1383.5億円を出資。
- ・ 変革プランの大部分が完了し、新たな成長ステージのために株式の流動性改善。
- ・ 保有株式の一部（317,689千株）を市場で売却、売却価格：825円。
- ・ 上記売却後も、ルネ社の発行株式の50.09%を保有。

ランディス・ギア・グループ社の株式売却（7/21）

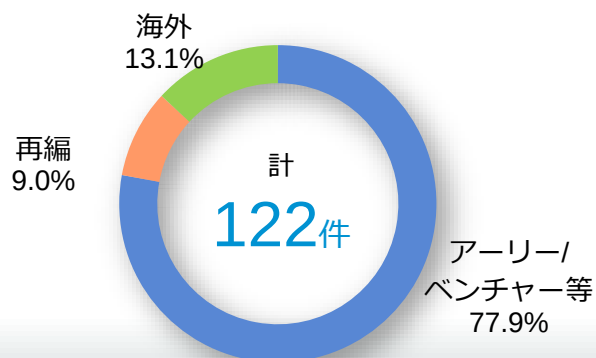
- ・ 2011年、スイスの電カスマートメーターの世界最大手に、680M米ドルを出資。
- ・ L+G社の技術・知見を活用し、東電管内でスマートメーター用通信システムを構築
- ・ 但し、当初目論んでいたスマートグリッド制御ビジネスの展開には至らず。
- ・ L+G社のスイス証券取引所への上場に伴い、全株式を市場にて売却。
売却株数：11804千株、売却価格：78スイスフラン

全体の投資実績推移とその内訳

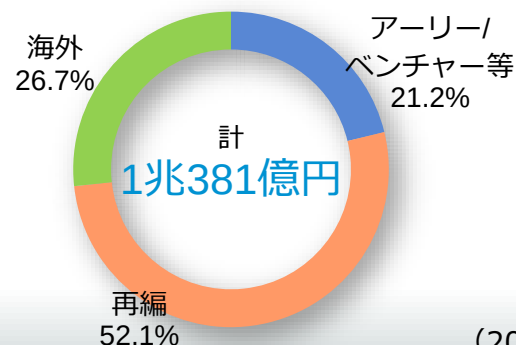
投資決定件数推移（累計）



投資決定件数（累計）



支援決定金額（累計）



（2017年10月末現在）

産業革新機構の実績(投資vs.回収)

Exit実績 (2017年8月末時点 : 37件+LPS)



現時点Performance

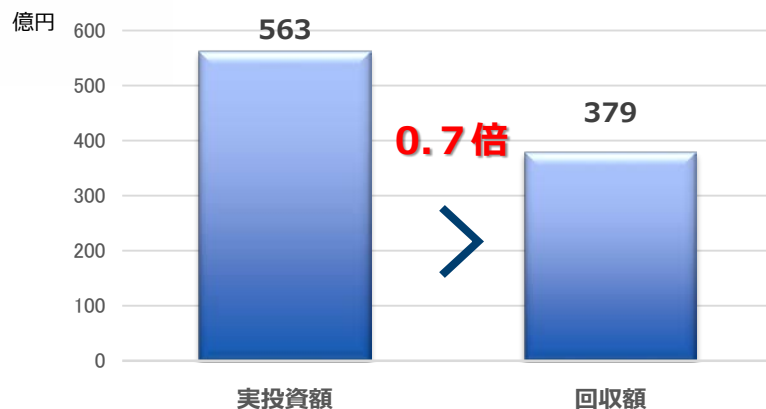


最終的なパフォーマンスは、ポートフォリオベースで管理

産業革新機構の実績(投資vs.回収)

アーリー/ベンチャー企業投資

Exit実績 (2017年8月末時点 : 25件+LPS)



現時点Performance

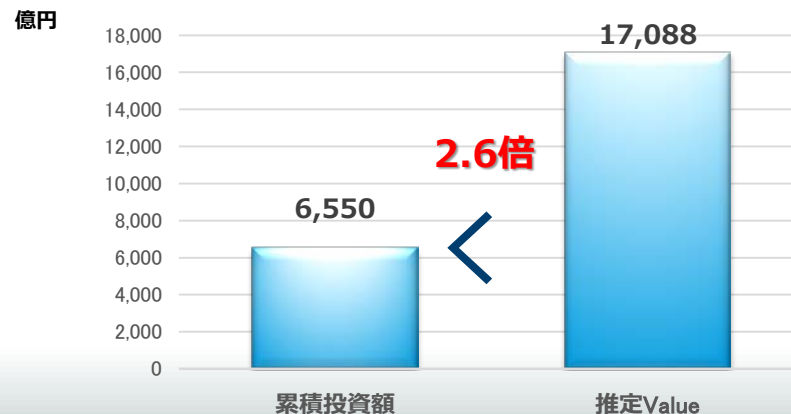


事業再編・統合 / 海外資源活用

Exit実績 (2017年8月末時点 : 12件)



現時点Performance



日本のVC市場の特徴

- 年金等の機関投資家がVCにアセットアロケーションしない
- 大企業のNIH症候群⇒IPOに依拠せざるを得ない
- 起業予備軍のテールが低い⇒メガベンチャーが創出されにくい
- ミドル/レターステージでの外資系の台頭

日本のVC市場におけるINCJの役割・貢献

- 投資後のハンズオン支援
- ベンチャーと大企業との橋渡し
- INCJが参画することによる呼び水効果
- 民間VCのみでは、対応しにくい領域・分野への投資
(健康医療、素材・化学、宇宙など)

ベンチャーが陥りがちな課題を解決

ベンチャーが抱える課題、大成しない理由

経営者問題

- CEOに「やり切る」力がない案件は原則不可
⇒トップを替えることは至難の業
- 一方でNo.2以下は不足していることが当たり前

技術信奉 (アプリケーション軽視)

- 自社の技術が全てにおいて優れていると信じ込みがち
- 技術さえ良ければユーザーに採用され则认为している

量産化の内製志向

- 量産までの全プロセスを自社内で完結しようとしがち（量産化軽視・カベ）
- 量産の品質・コスト・スピードともに劣ってしまうケースが多い（歩留りが悪い）

シーズ・知財の不備

- 技術面での競争優位を維持し続けるための特許関連の整備が疎かになりがち
- 事業展開上の知財の重要性を理解できていない（知財の関所）

IPO志向

- 大企業のNot Invented Here症候群
- 上記に伴うIPO志向

投資家の取り組み

- 経営者を支援するCXO人材の紹介
- 経営者に対するメンター

- 市場分析・競合分析の徹底
- ユーザー視点での冷静な評価
- アプリケーションを見据えた開発パートナーの紹介

- 外部活用の価値を説得
- 量産化パートナーの紹介
（極めて重要だが難しい）

- 知財評価、特許戦略の立案
（商標登録・意匠権の活用）
- 知財専門家の派遣による高度な対応

- 事業法人へのEXITの活発化
- IPOとEXIT戦略の柔軟化

民間だけでは支援が難しいテーマを厳選の上、ベンチャー・グロース投資を積極的に推進

INCJの知見・強みの活用可能性

高

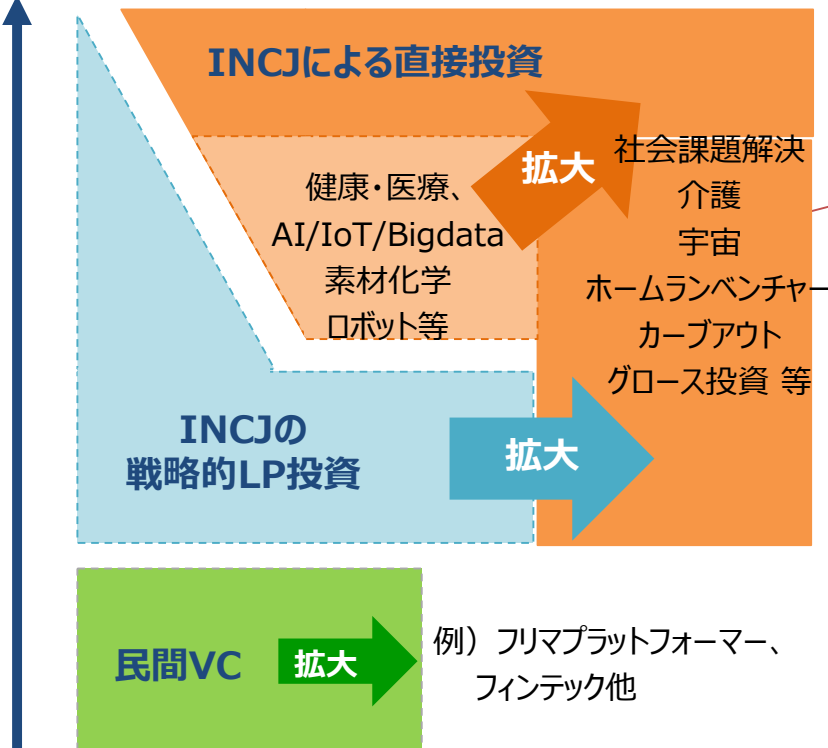
- 特定分野でプラットフォーム構築を期待
- 大企業との連携が当初より求められる、など

INCJ主導のイノベーションが期待されるテーマ



民間VC主導のイノベーションが期待されるテーマ

- ゲーム
- スマホアプリ
- ITサービス（SaaSほか）、など



INCJならではの
グロース投資に注力
していく

拡大

拡大

例) フリマプラットフォーム、
フィンテック他

高

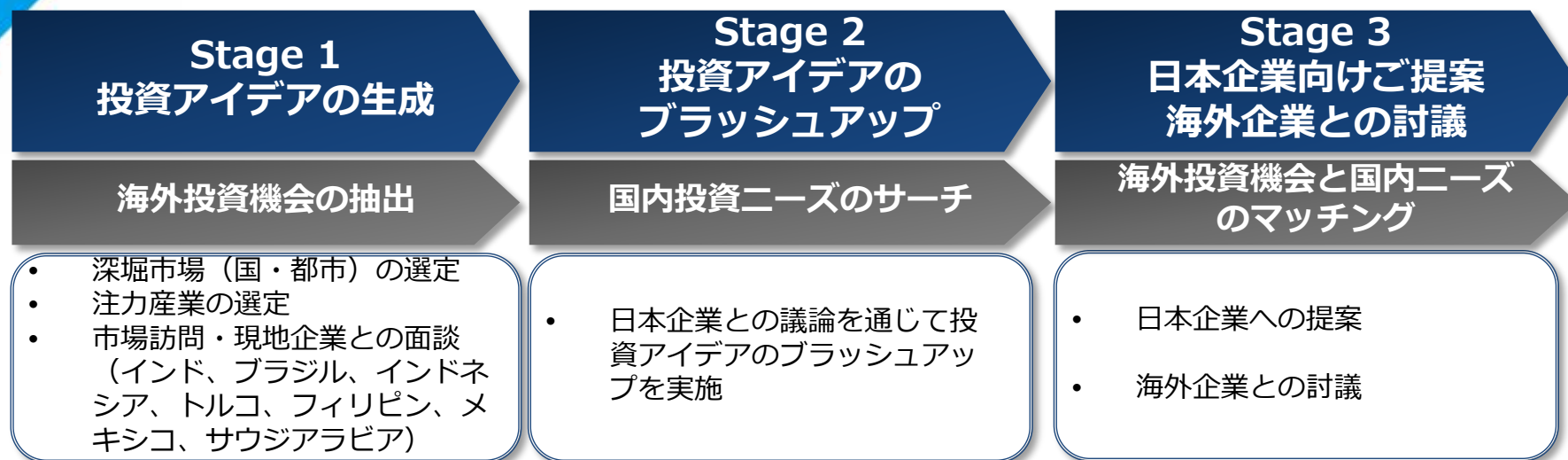
投資のポテンティリティ

より事業化/黒字化に時間がかかる
より投資規模が大きい、etc...

産業界の再編統合・成長戦略の後押し

- 日本は同じ業界内のプレーヤー数が多い
- 過当競争で低収益、ROE(株主資本利益)が低い
- 大企業の子会社、ノンコア事業の統合による成長志向
- 再編統合を進め、グローバルに戦える企業体を創出へ
- 業績の良い時期にこそ、成長戦略を推進すべき

GIBP*¹活動の進捗 【グローバル産業再編プログラムのアプローチ】



深堀市場の選定基準

- a 2015-2025年GDP成長額（絶対値）
GDP全世界からG7+中国除く
- b 事業環境
- c 政治安定性

注力産業の選定基準

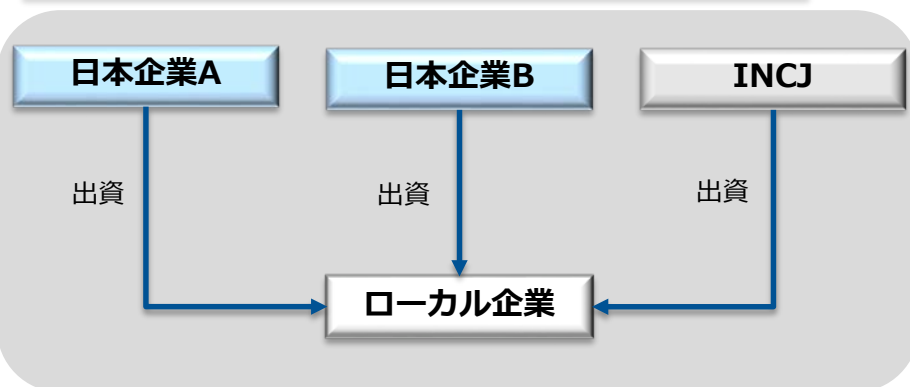
- a 成長性
- b 各国の産業政策
- c 世界的なトレンド
- d 現地エキスパートの知見

*1 : Global Industry Build-up Program（グローバル産業再編プログラム）

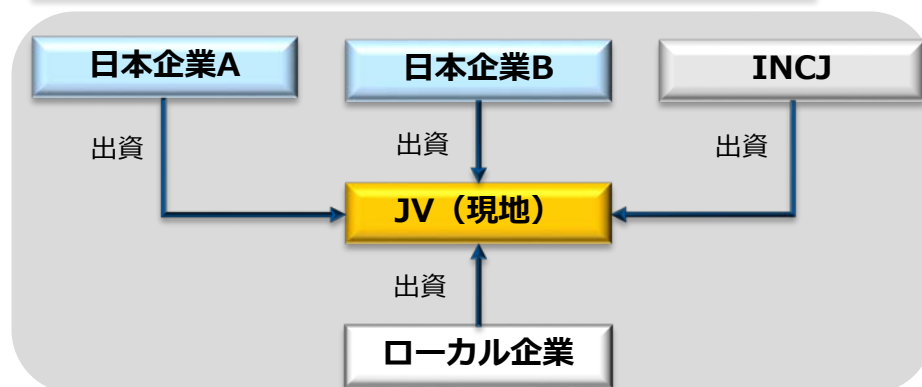
GIBP活動の進捗 【想定取引例と狙い】

日本企業による成長戦略の推進、成長ストーリーの実現化へ
業界再編、クロスボーダー再編(含む海外買収、JV設立)を支援へ

共同海外投資（直接海外投資型）



JV投資（現地JV設立型）



各当事者の狙い

- a 日本企業：単独又は共同でローカル企業又はJVに出資し、新興国市場の成長を取り込む
- b ローカル企業：日本企業のブランド、技術、ノウハウ、資金を活用し、成長を加速
- c INCJ：成長資金出資によるリスクシェアを通じて、日本企業の新興国展開を支援

その他 Websiteの全面改訂



改訂の狙い

産業革新機構への理解促進

- ・ 発信情報の充実：投資実績 / 投資先情報 /
- ・ 見易さ、検索のし易さの向上