株式会社 産業革新機構

株式会社 産業革新機構

SDGs達成に向けたインパクト投資の役割

2018年9月19日

株式会社 産業革新機構 © Innovation Network Corporation of Japan All Rights Reserved.

産業革新機構 会社概要

会社概要

株式会社 産業革新機構

産業革新機構の基本理念

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

会社概要

- 産業競争力強化法に基づき2009年7月より運営開始
- **運営期間は15年間（2025年3月まで）**
- **投資能力は約2兆円**
- 投資に際しては民間企業、民間ファンドと協業・協力
- 投資先には取締役派遣などを通じた経営参加型支援を実施

産業革新機構の投資基準

社会的ニーズへの対応

国内外へのエネルギー・環境問題への対応、健康長寿社会の実現　等

成長性

新たな付加価値の創出等が見込まれること　等

革新性

先端基礎技術の結集及び活用、ベンチャー企業等の経営資源の結集及び活用、我が国に存在する経営資源以外の経営資源の活用　等

ストラクチャー

投資案件に対する評価軸

株式会社 産業革新機構

1. 投資インパクト（Impact）

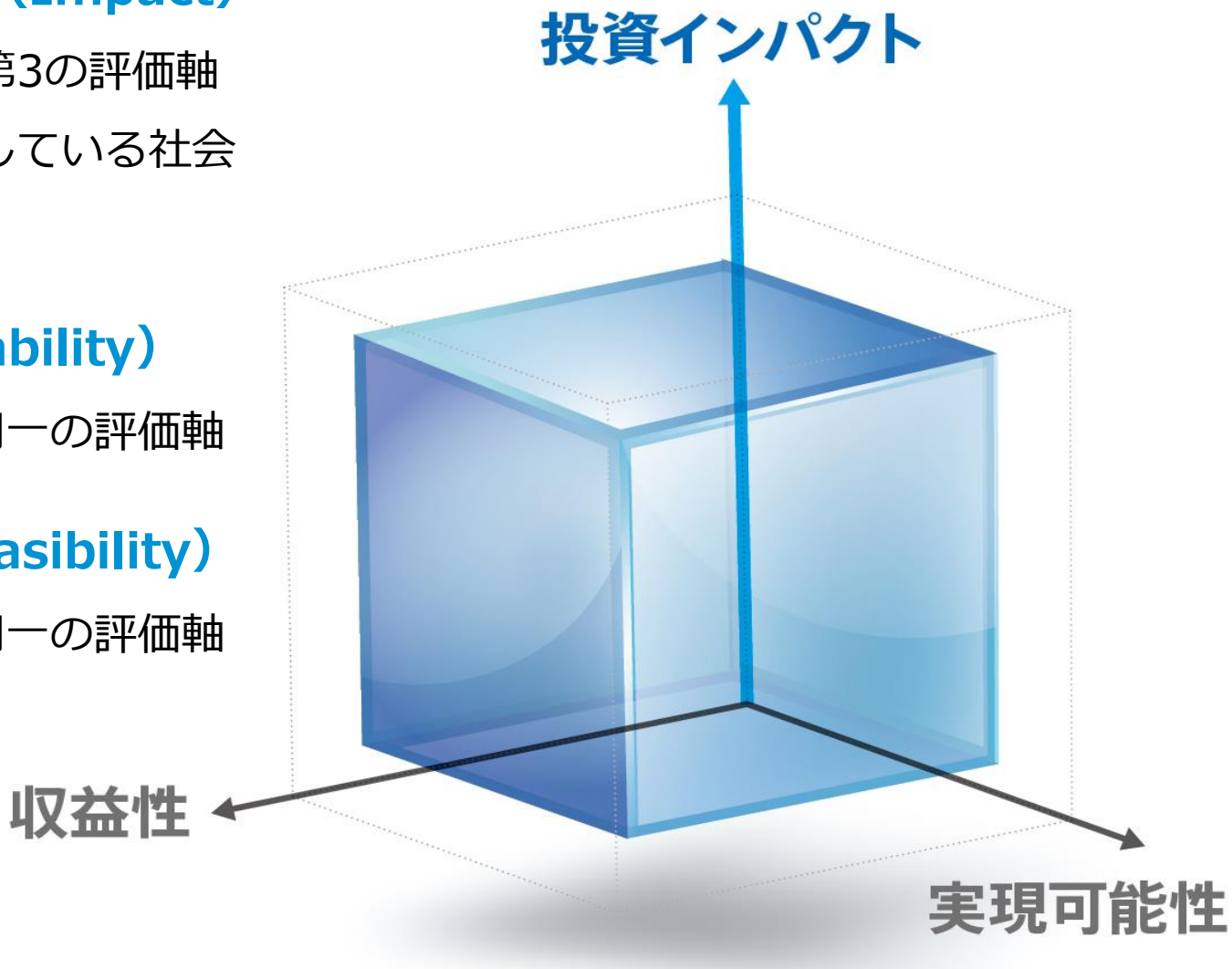
- INCJの特徴である第3の評価軸
- INCJが起こそうとしている社会的なインパクト

2. 収益性（Profitability）

- 民間のファンドと同一の評価軸

3. 実現可能性（Feasibility）

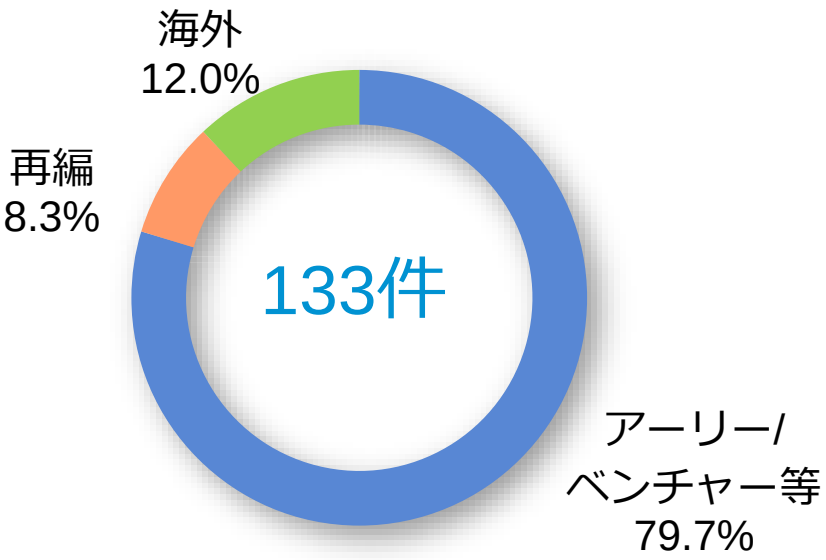
- 民間のファンドと同一の評価軸



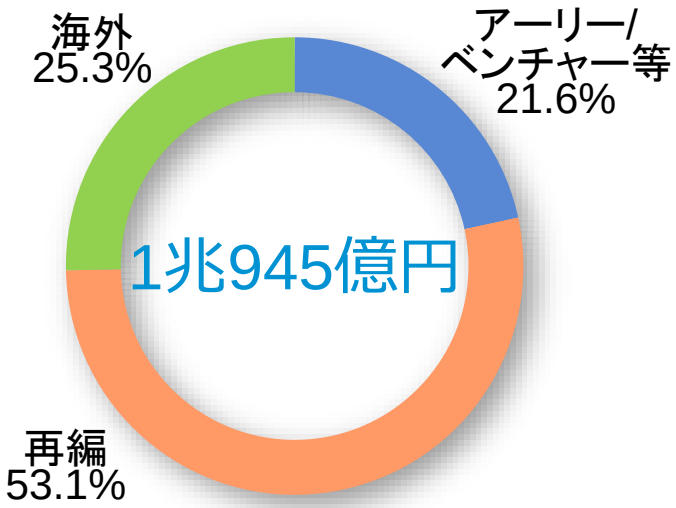
投資ポートフォリオ

株式会社 産業革新機構

投資決定件数（累計）



支援決定金額（累計）



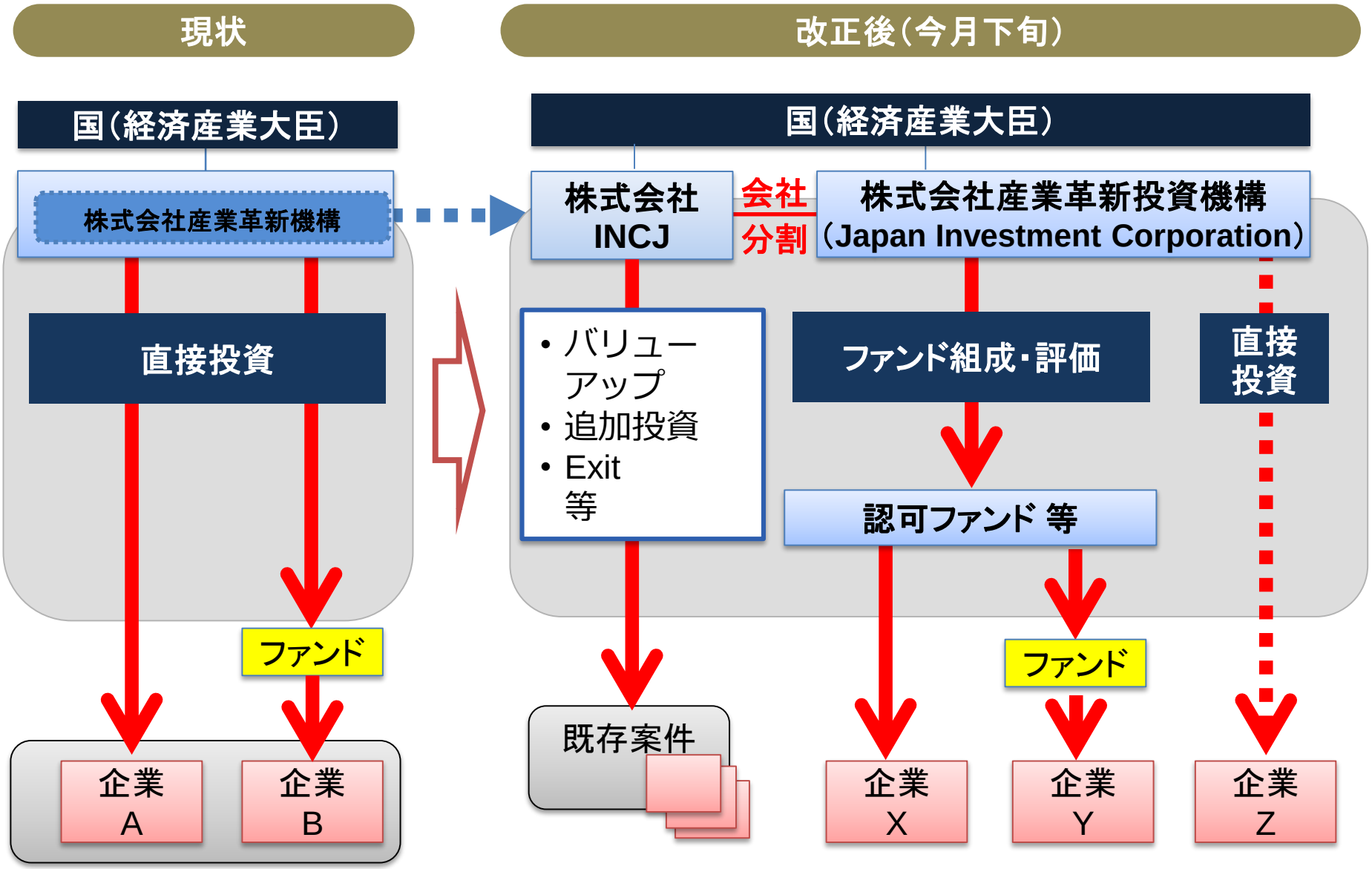
Exit件数（売却を開始もしくは完了した案件の累計）／投資決定件数の合計

46件／133件

（2018年8月末現在）

産業革新機構の組織再編

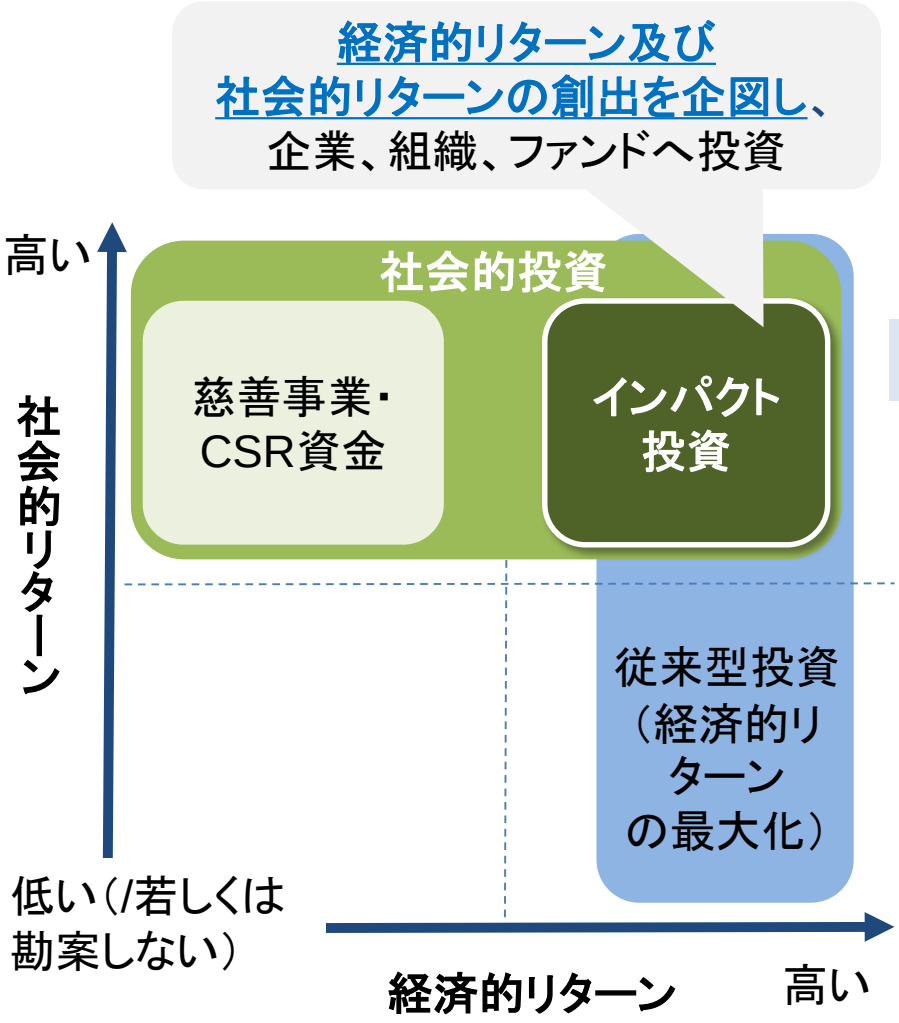
株式会社 産業革新機構

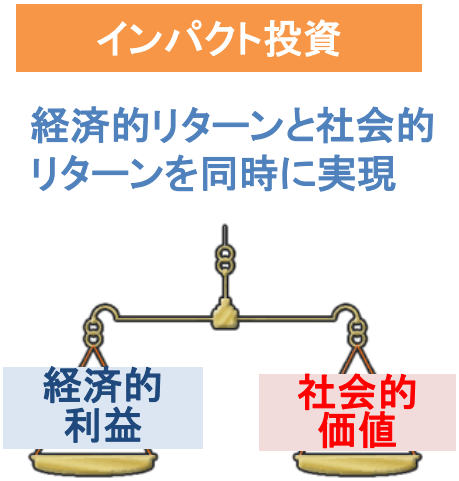


インパクト投資の現況

インパクト投資とは？

株式会社 産業革新機構





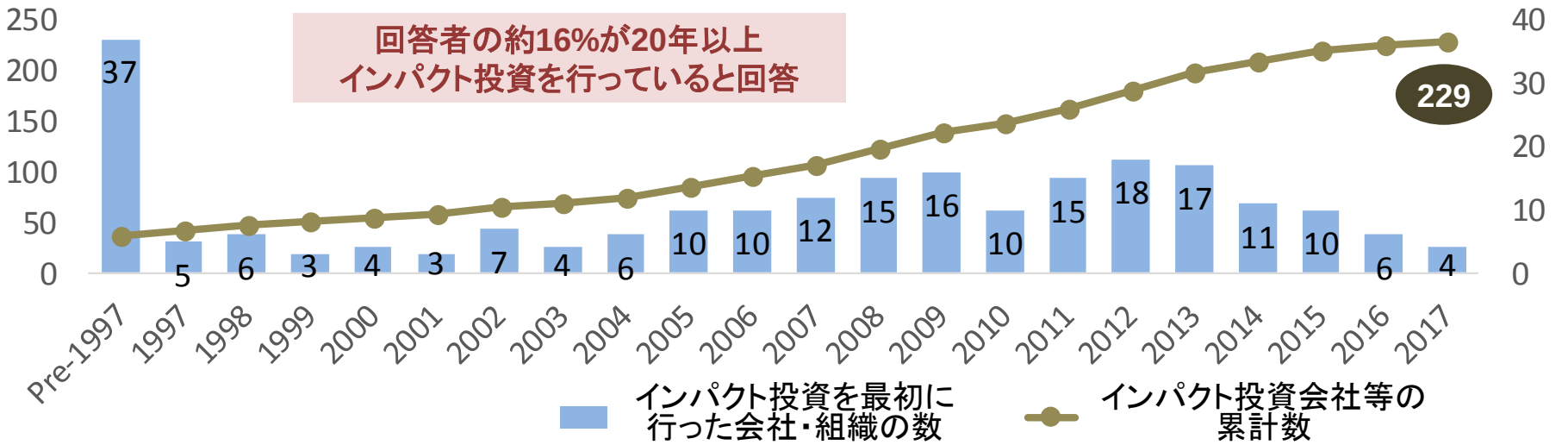
経済的なリターンと社会的なリターンのバランスが重要

出所：PwC資料等より抜粋

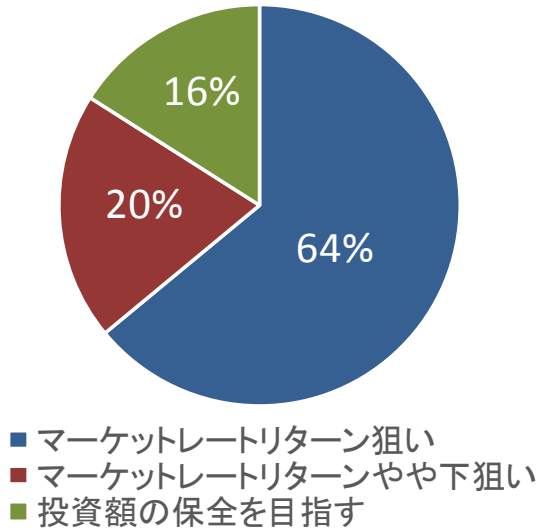
グローバルなインパクト投資の潮流

株式会社 産業革新機構

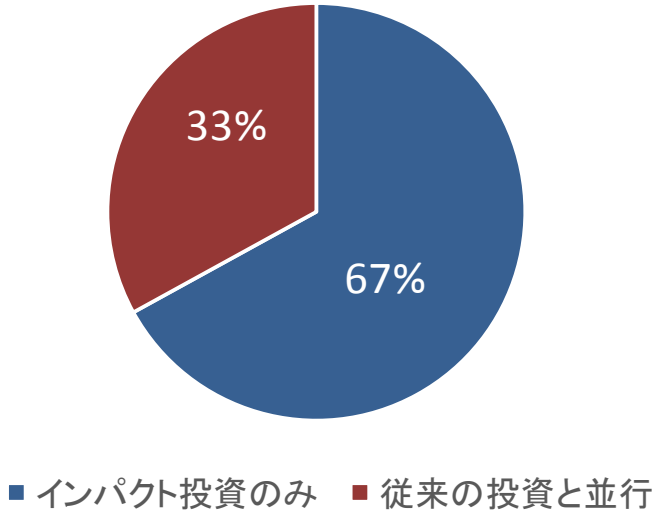
インパクト投資開始年分析



ターゲットリターンのスタンス



インパクト投資の比率

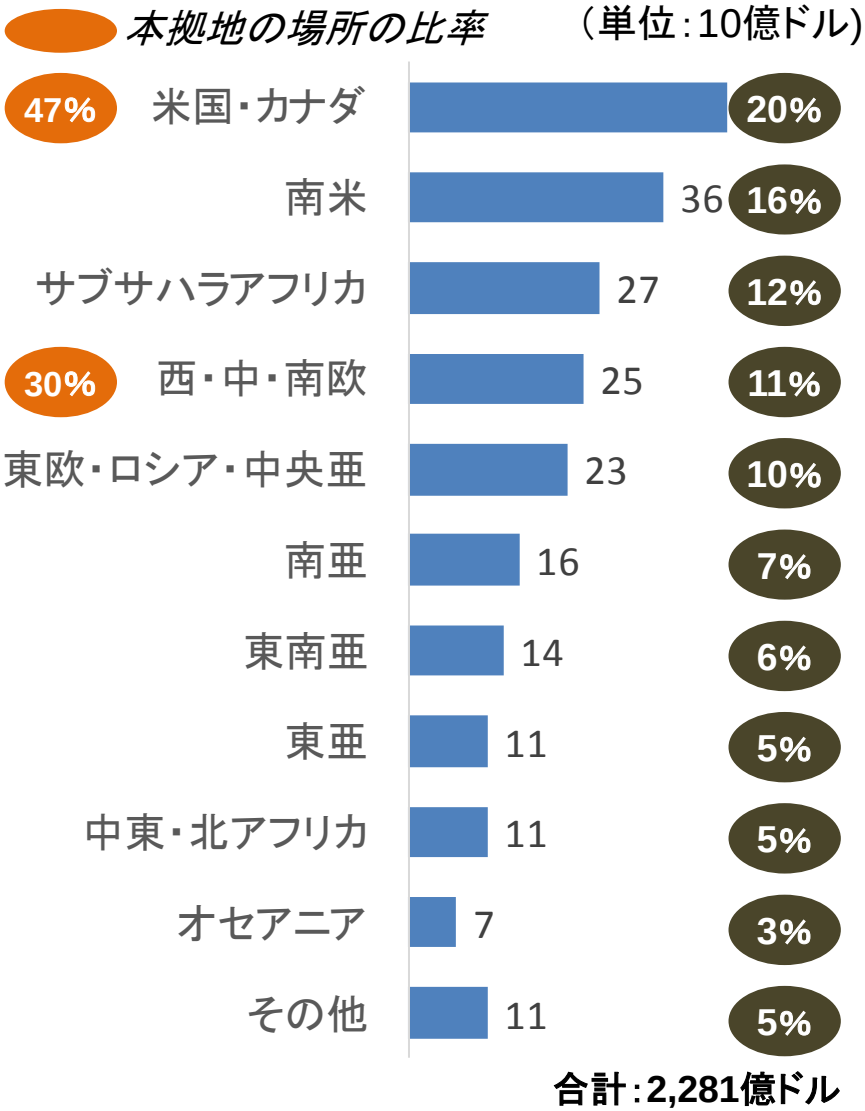


出所：GIINより抜粋

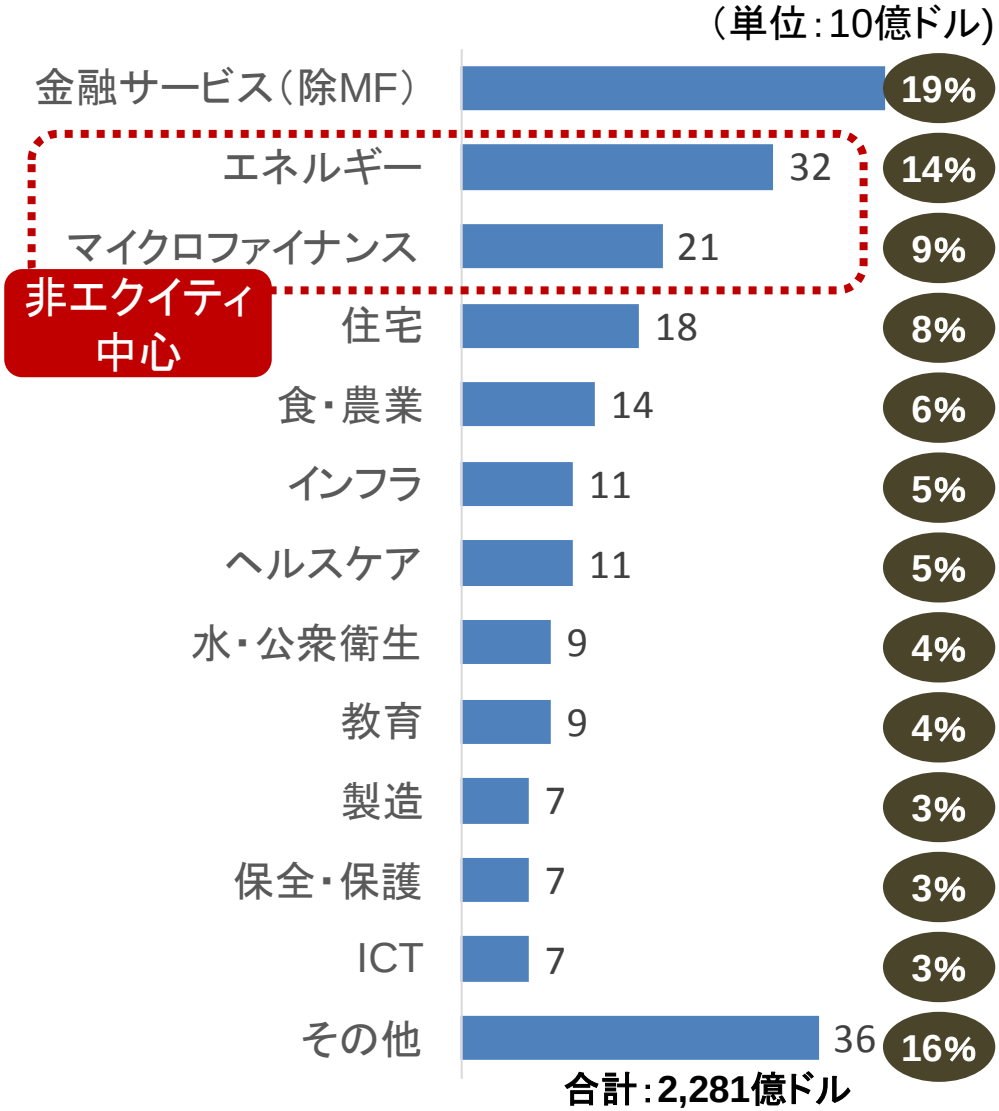
インパクト投資資金の割当状況（地域・セクター）

株式会社 産業革新機構

地域別運用資産残高



セクター別運用資産残高



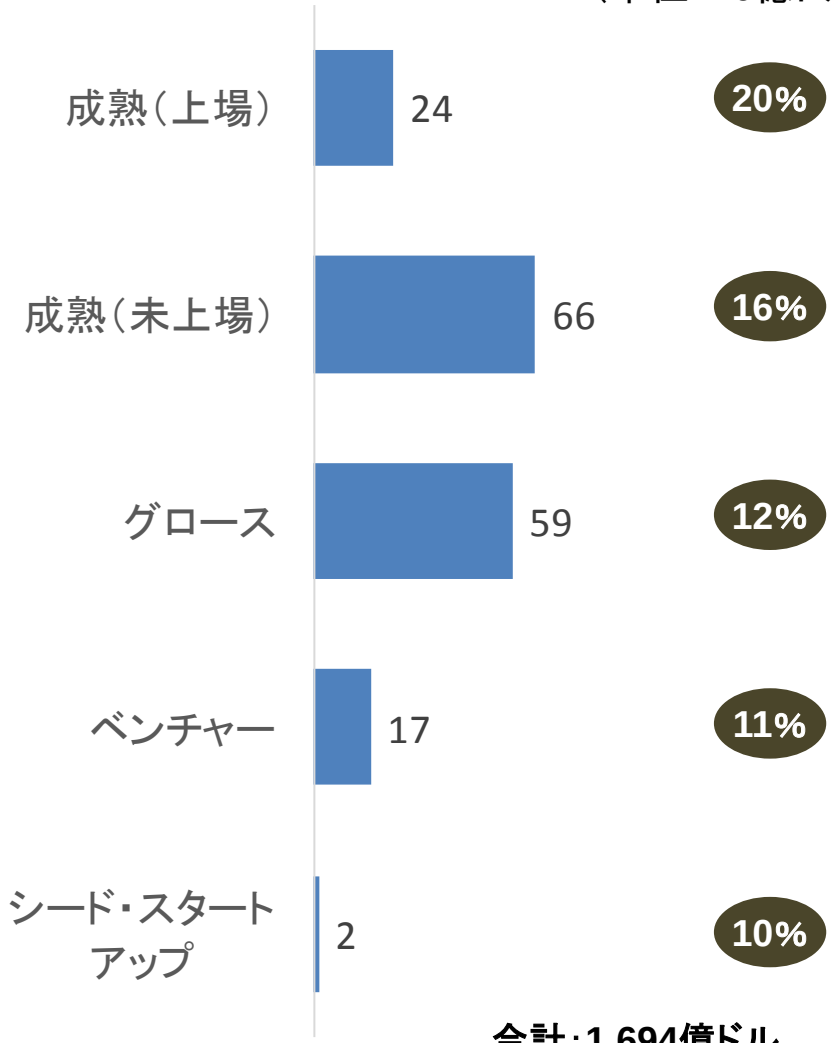
出所：World Development Indicator by World Bank, 2018 GIIN investor survey, MOFA, OECD
1. マイクロファイナンスは除く

インパクト投資資金の割当状況（ステージ・手法）

株式会社 産業革新機構

ステージ別運用資産残高

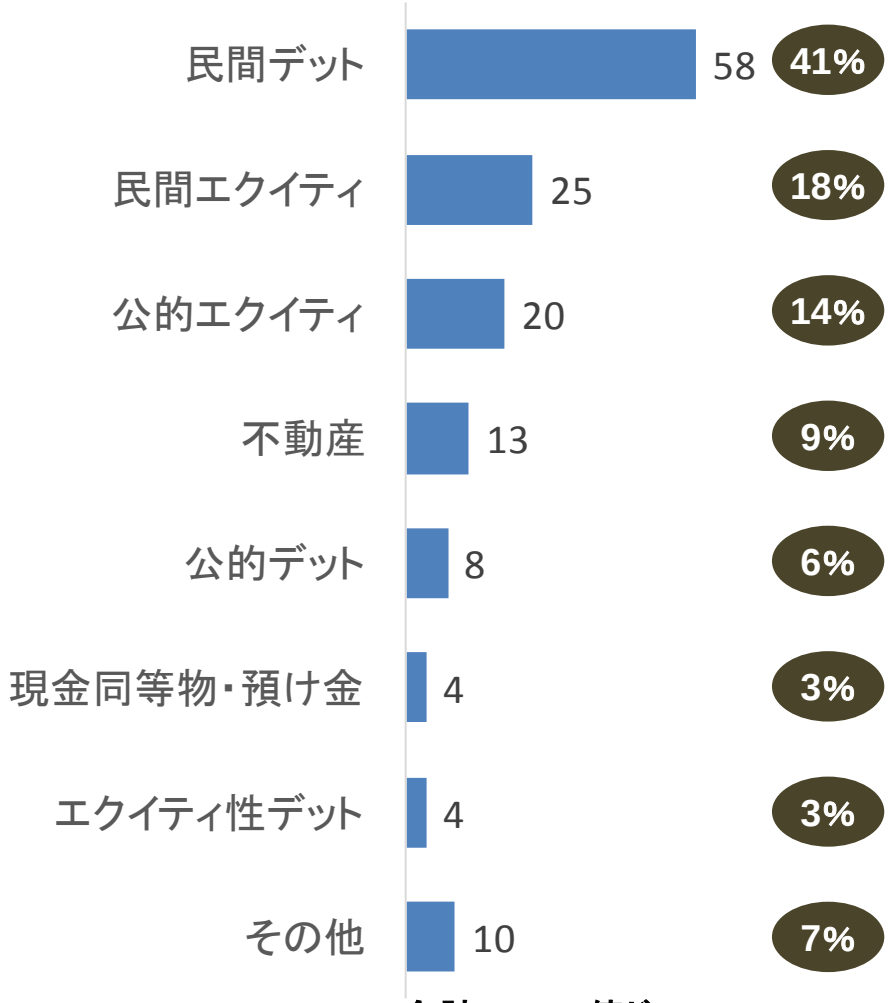
（単位：10億ドル）



合計：1,694億ドル

投資手法別運用資産残高

（単位：10億ドル）

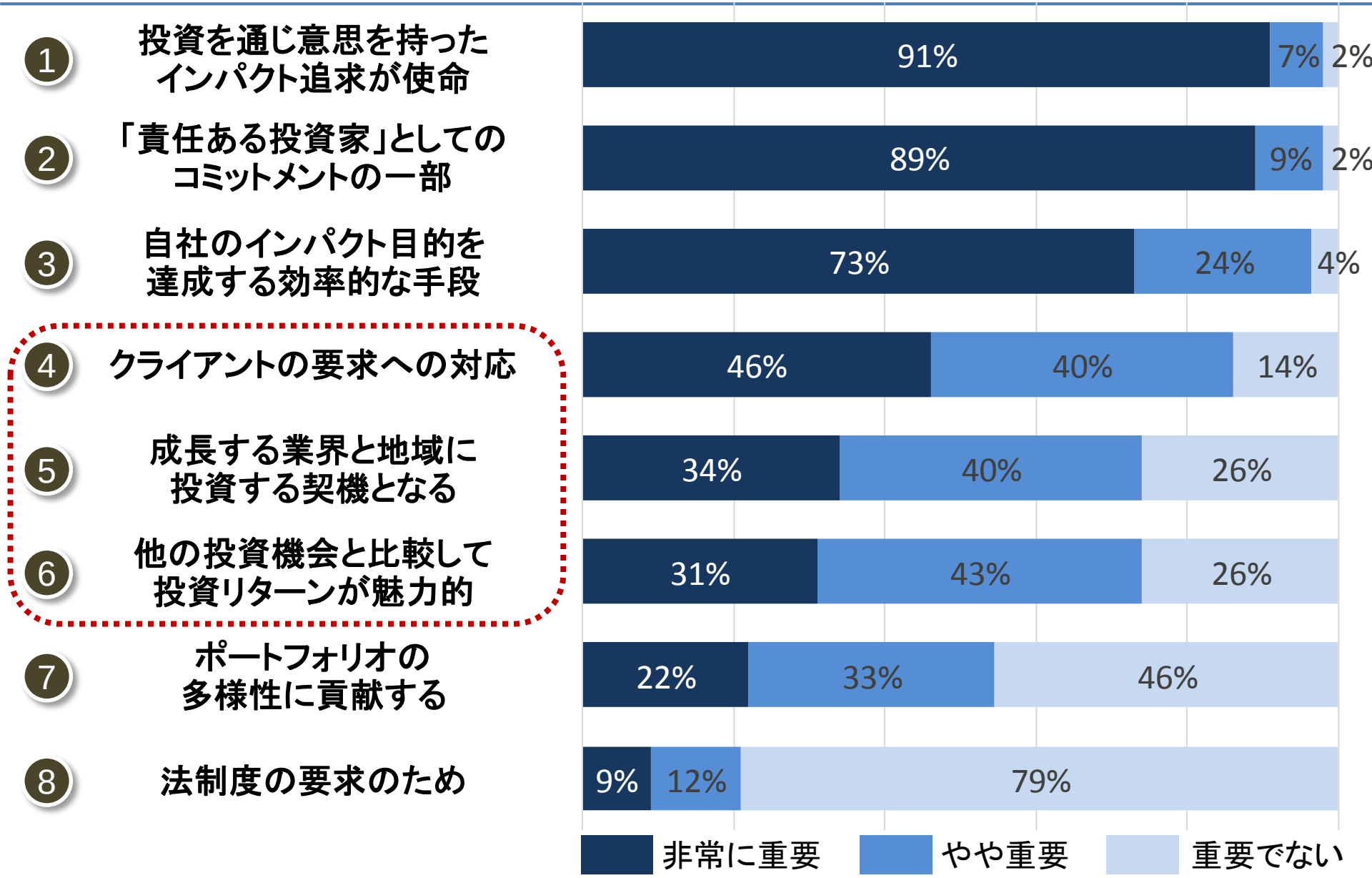


合計：1,410億ドル

出所：GIINより抜粋

投資家がインパクト投資を行う動機

株式会社 産業革新機構

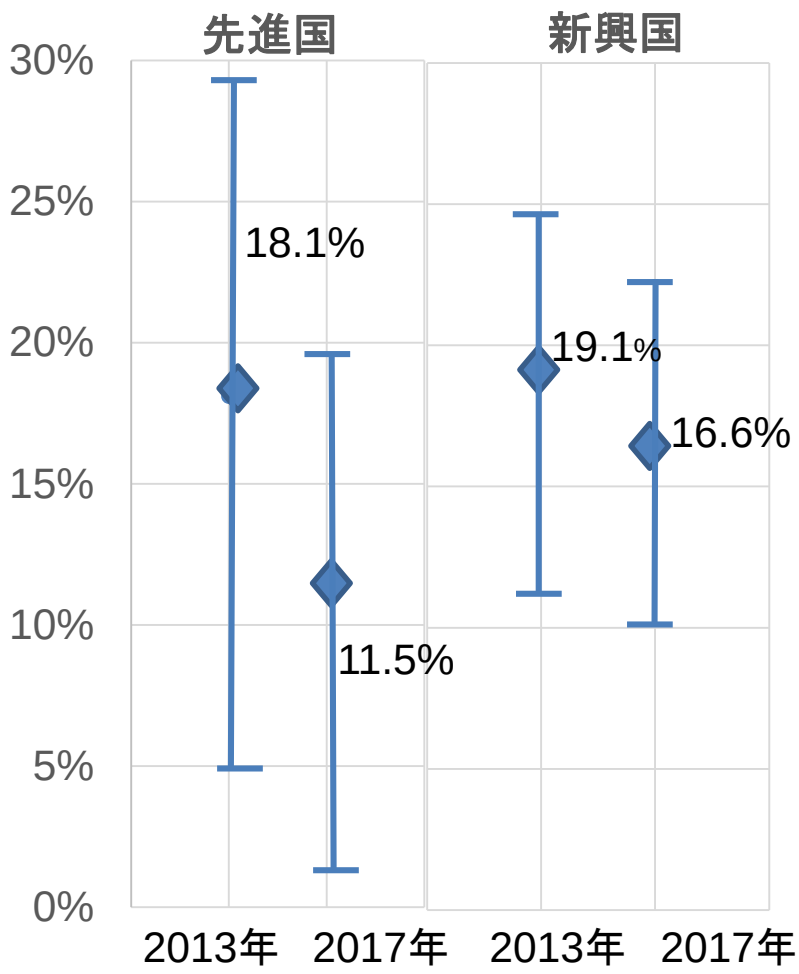


出所：GIINより抜粋

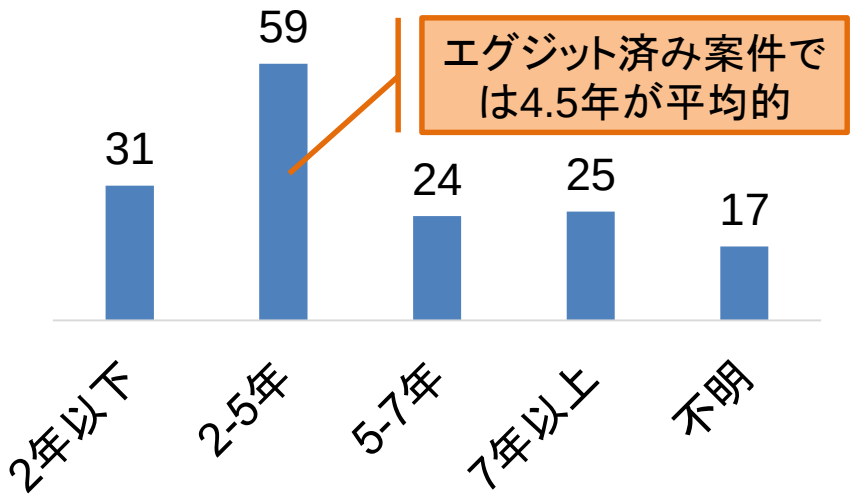
インパクト投資のリターン／エグジット

株式会社 産業革新機構

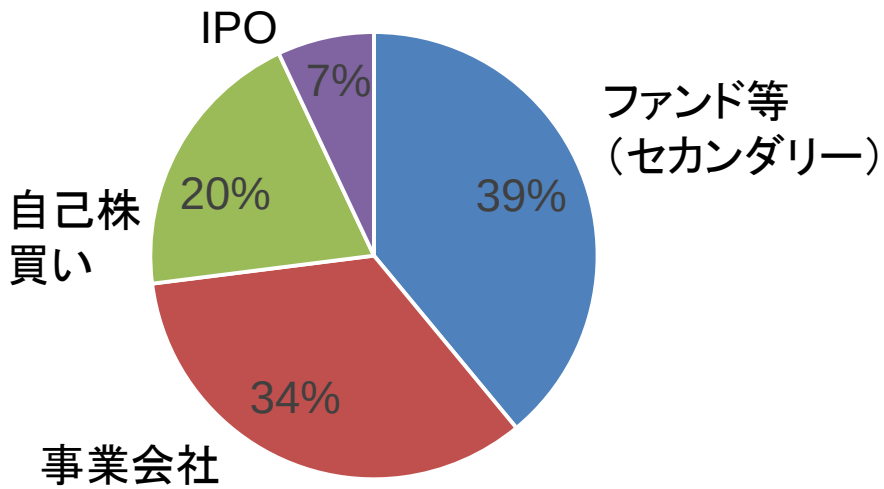
エクイティリターンに対する期待値の比較



投資実行～エグジットの期間（n=156）



エグジット先の内訳（n=138）



出所：2018 GIIN investor survey, 2017 GIIN investor survey

インパクト投資とSDGsの連関性

SDGs:社会課題解決に向けた新事業創出のヒント

株式会社 産業革新機構

2030年までの達成に向けた課題が網羅されており、項目1つ1つが新しい事業創出のためのニーズであり、新興国における社会課題解決に結びつく要素

17目標、169ターゲット、230指標の3重構造×3段階の優先順位に分類

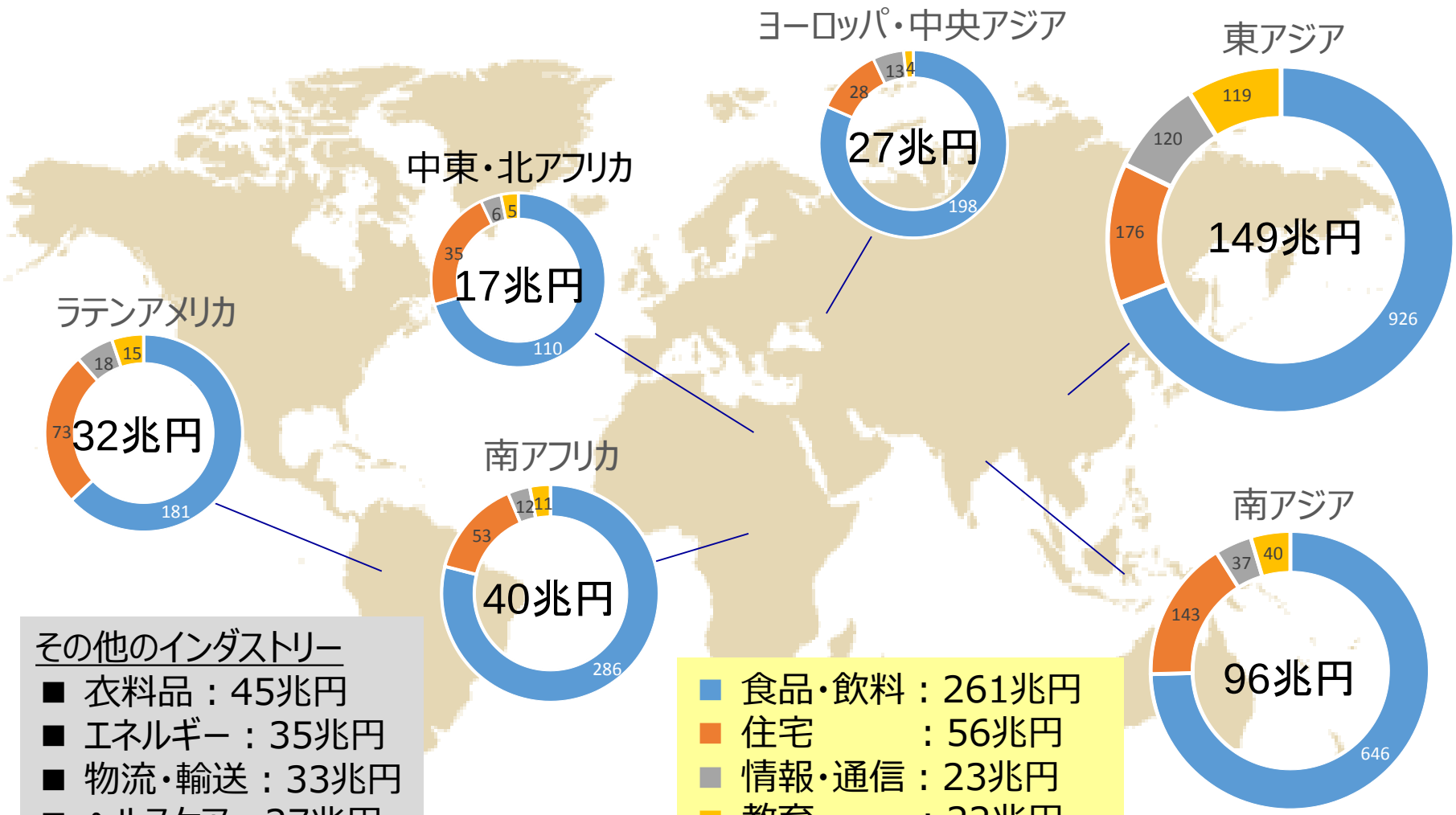
SDGsと社会課題解決の事例

- IoT、AI、ビッグデータを活用したスマート農業による食糧生産の増大

- eラーニングを用いて誰もが高品質の教育を手頃な価格で提供

新興国におけるSDGs市場規模

株式会社 産業革新機構



その他のインダストリー
- 衣料品：45兆円
- エネルギー：35兆円
- 物流・輸送：33兆円
- ヘルスケア：27兆円
- 水資源：4兆円

- 食品・飲料：261兆円
- 住宅：56兆円
- 情報・通信：23兆円
- 教育：22兆円

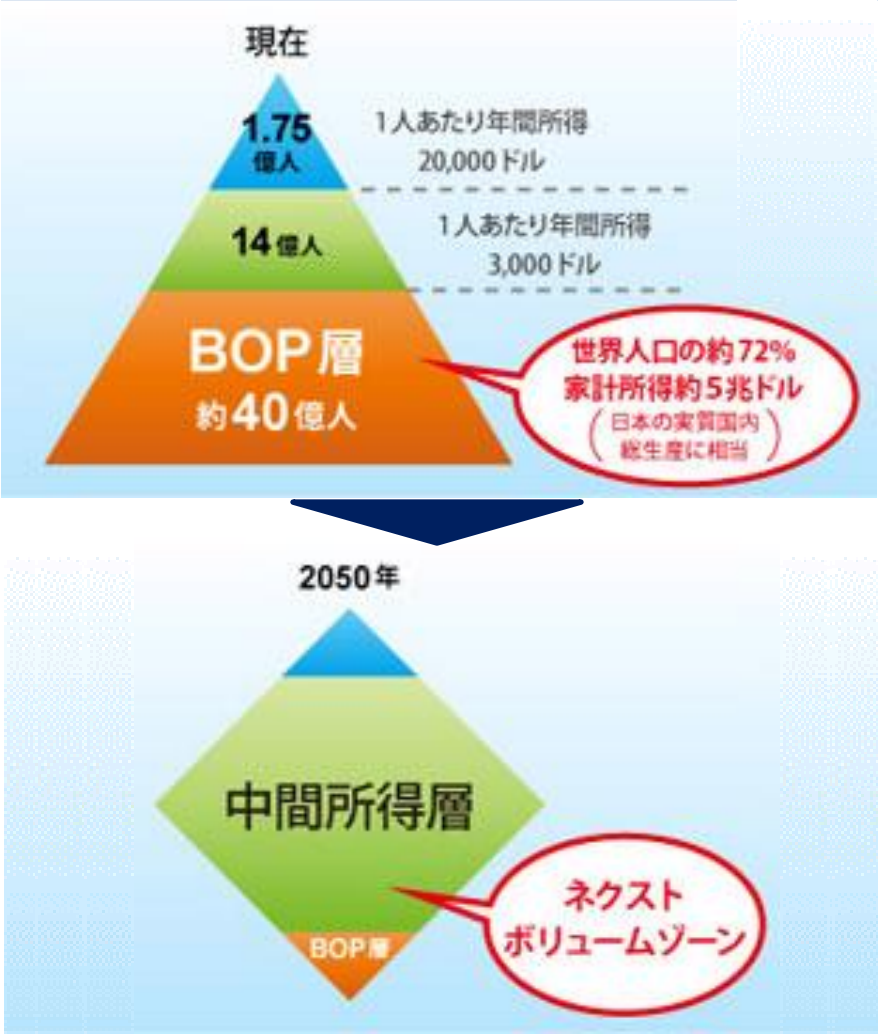
1USD＝111円

出典：IFC（GLOBAL CONSUMPTION DATA for INCLUSIVE BUSINESS）

BoPとは？

株式会社 産業革新機構

BOP（base of the pyramid）は年間所得3,000米ドル以下の低所得者層を指し、新興国人口の大多数を占めるBOP層は今後消費が急拡大する有力市場として認知



BOPとは

- 世界の**BOP層の人口は約40億人、世界人口の約72%にあたる**

BOPビジネスとは

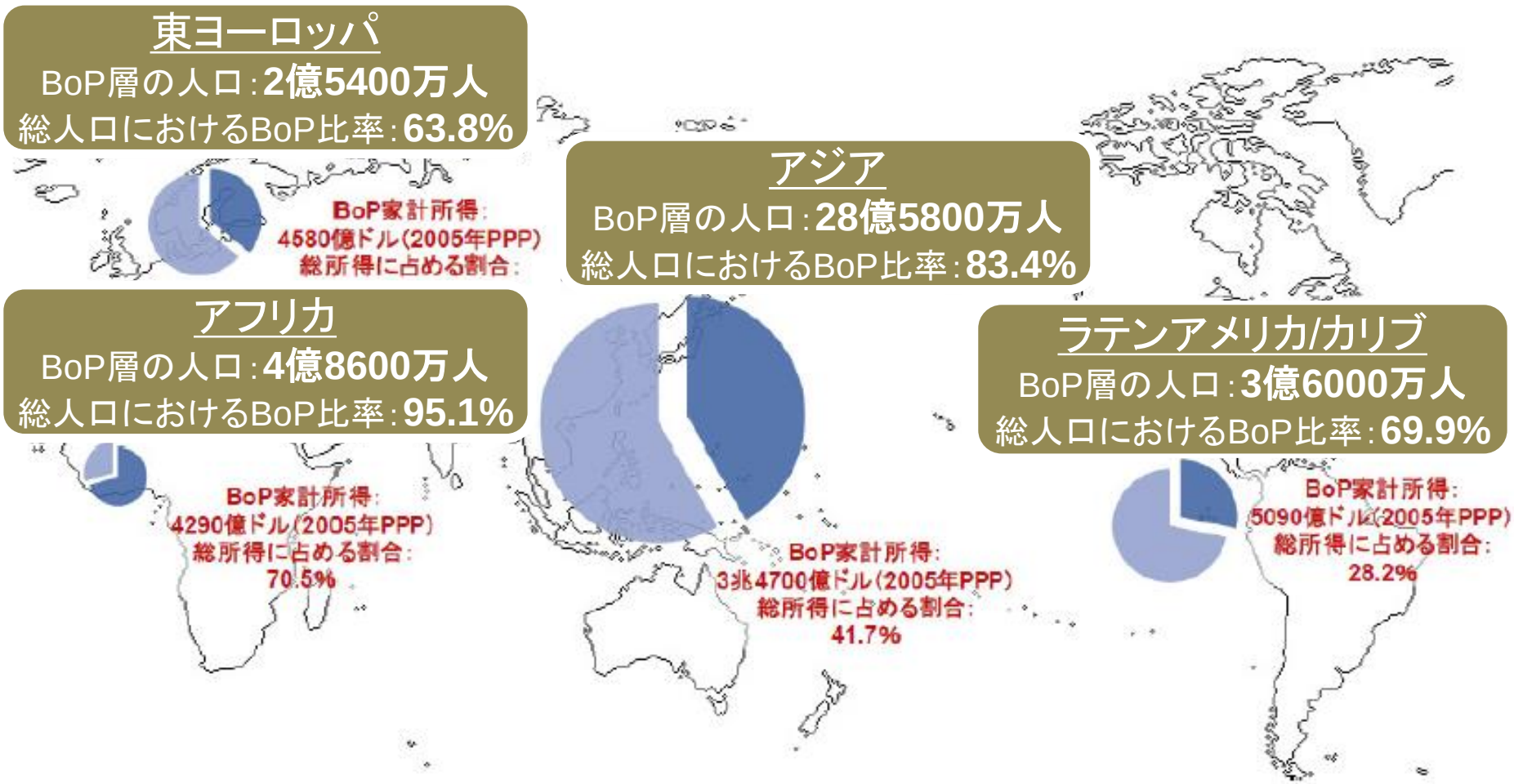
- BOPビジネスとは、主に開発途上国のBOP層を対象とした社会的課題の解決と企業の利益確保の両立を目指す、**持続可能なビジネスモデル**
- 2050年にはBOP層の多くが中間層に移行すると見られ、ネクストボリュームゾーンとして注目される**世界経済の新成長市場**
- BOPビジネスでは、企業の収益拡大のみならず、BOP層を含めて現地社会の自立や発展を通じて**世界全体としての経済成長が目指す**

出典：「THE NEXT 4 BILLION(2007 World Resource Institute, International Finance Corporation)」よりJETRO作成

BOP市場の地理的分布

株式会社 産業革新機構

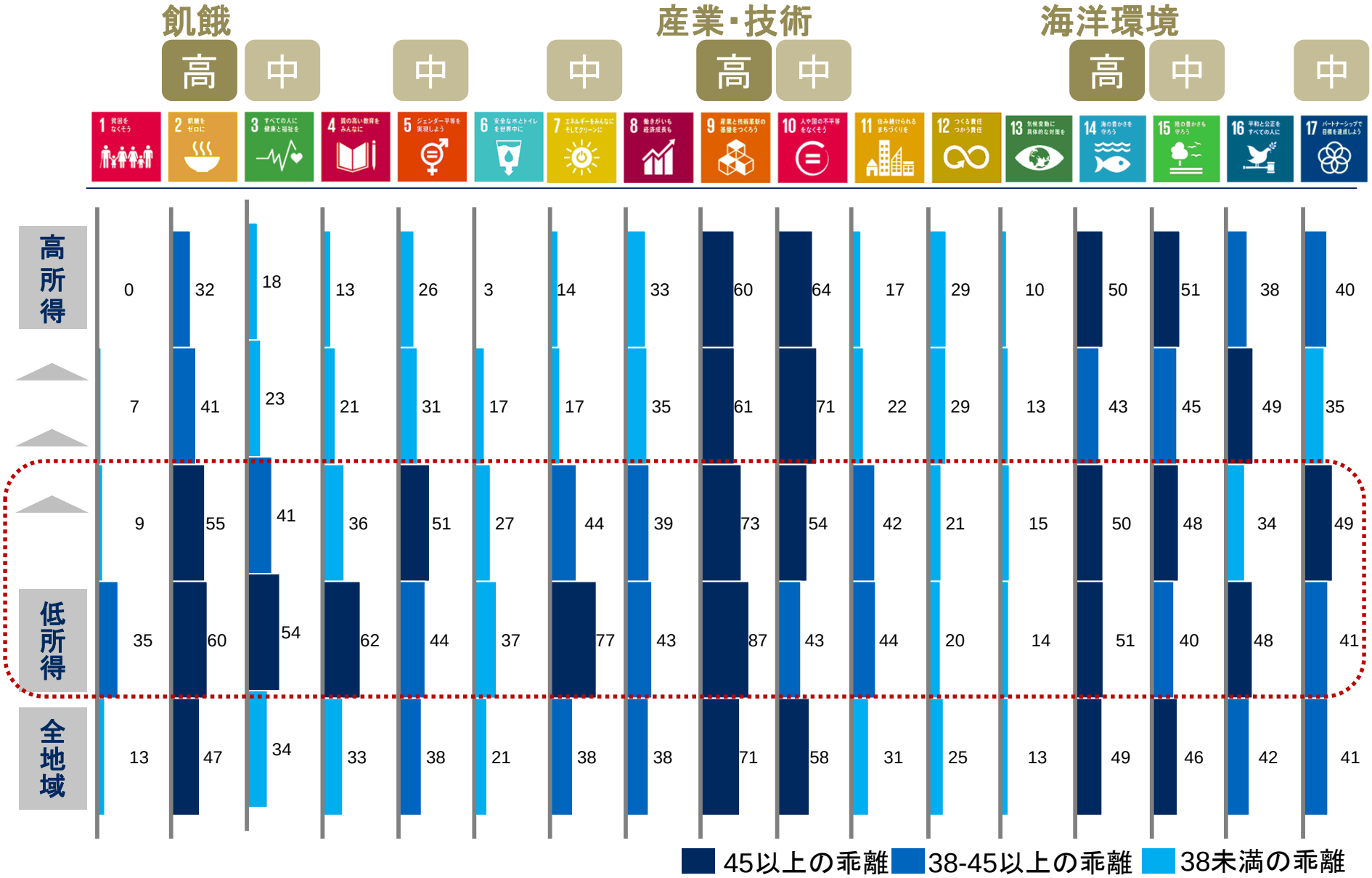
各地域のBoP層の人口と総人口におけるBoP層の割合



出所：野村総合研究所「BoPビジネス戦略」東洋経済新報社

優先順位の高いSDGs - 達成目標までのギャップ -

株式会社 産業革新機構



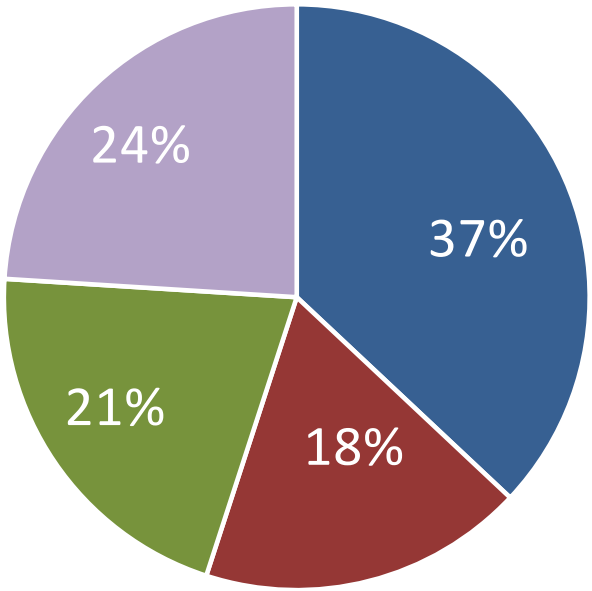
出典：SDSN and Bertelsmann Stiftung 2018 SDG report

インパクト投資とSDGs

株式会社 産業革新機構

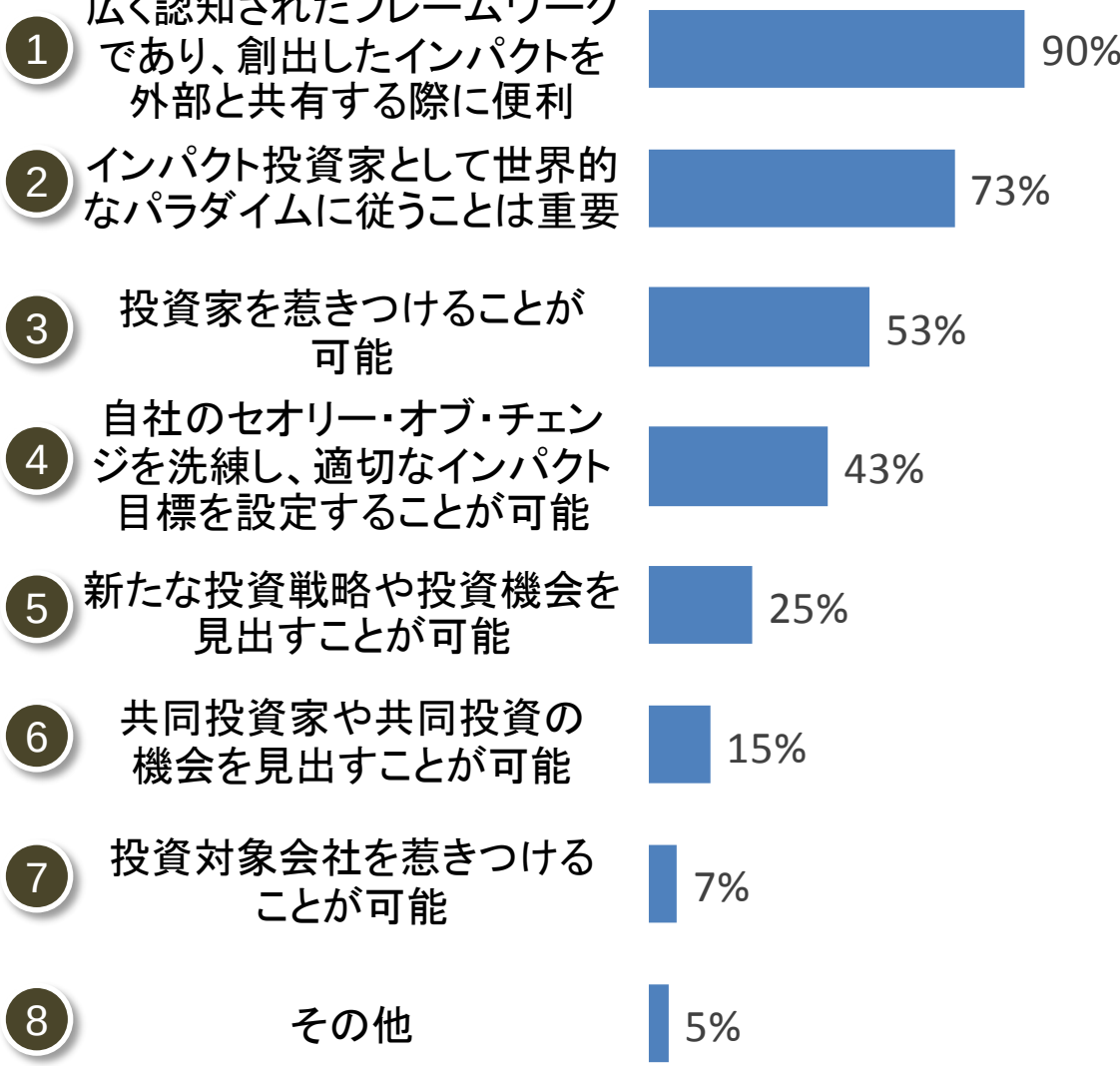
SDGs指標を使用している機関

※229機関の回答結果



- はい、全ての案件で使用
- はい、幾つかの案件で使用
- いいえ、近いうちに採用することを検討中
- いいえ、当面採用の予定なし

SDGsを指標として採用している理由

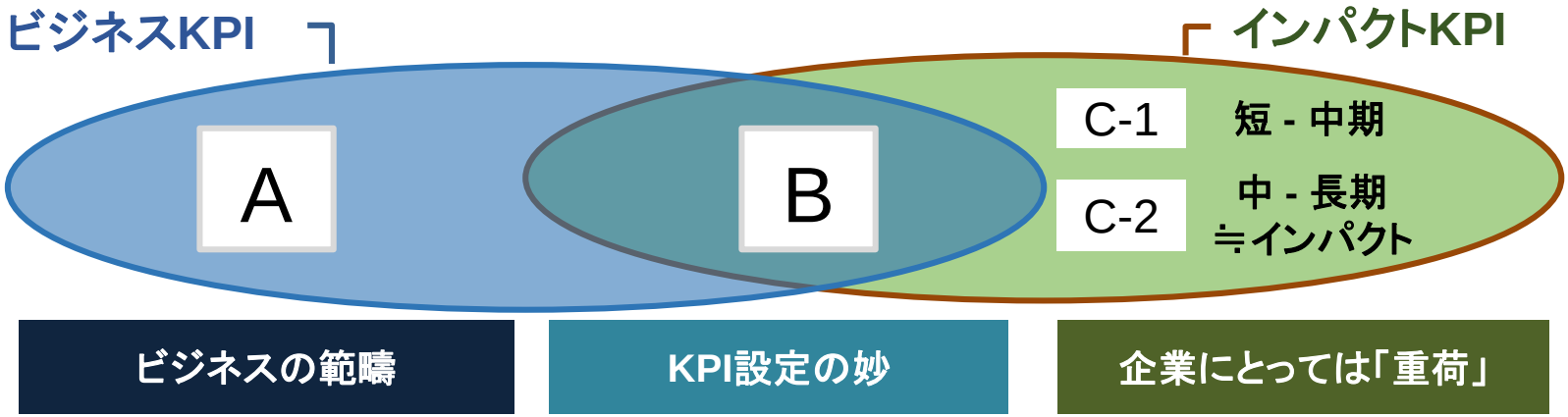


出所：GIINより抜粋

ビジネス及びインパクトKPI合致の重要性

株式会社 産業革新機構

KPI設定のポイント



例

- 「従業員数を減らして営業利益を上げる」
- 「医療アクセスが可能になった患者数」、「医療費削減額」
- 「医療機器が使用可能な人材の育成」

資金拠出者/プレーヤー

- 民間企業（事業会社、民間金融機関）
- 政府、NPO、財団、開発機関 等

重要論点

● 競争力のあるリターンを狙うインパクト投資ファンドにとって、ビジネスKPIとインパクトKPIを合致させることが極めて重要

● ポートフォリオ企業（＝事業会社）にとっても追及すべき目標が明確になる

“ インパクトKPIの追及が事業遂行の「重荷」になってはならない ”

インパクトKPIの設定フロー

株式会社 産業革新機構

ロジックモデル（≒セオリー オブ チェンジ）の活用

インパクト

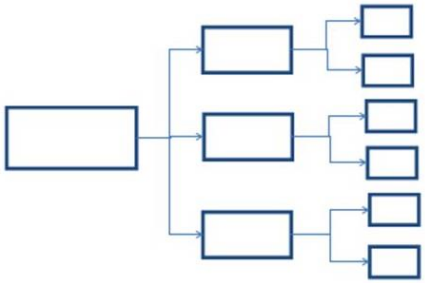
インプット → アクティビティ → アウトプット → アウトカム（短ー中期 → 長期）

インプット	アクティビティ	アウトプット	アウトカム
人・モノ・金	事業活動	事業の実施結果	事業実施による短期的な変化・効果 →事業実施による長期的な変化・効果

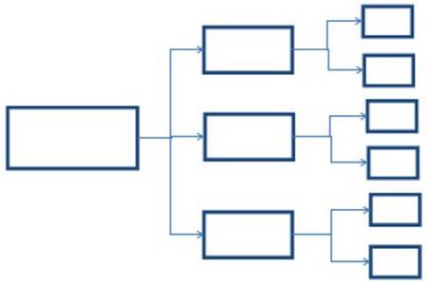
バックキャスティングで、アウトカム ➡ アウトプット ➡ アクティビティ ➡ インプット を検討

1. 達成を目指すSDGs及びターゲット（アウトカム）を設定

2. 当該ターゲットを達成するために必要なアウトプットを樹形図形式に検討



3. 更に当該アウトプット達成に必要なアクティビティを樹形図式に検討



日本におけるインパクト投資

国内気運の高まり：日本政府の取組み

株式会社 産業革新機構

SDGs推進本部の設置

関係閣僚においては、我が国が**SDGsの取組において世界をリードするよう、緊密に連携し、政府一丸で取り組むよう**お願いします。
（H28/5/20、第1回会合での総理発言）

※政府はODA予算（4,300億円）の相当程度をSDGs向けに計上

- 平成28年5月20日、**持続可能な開発目標（SDGs）推進本部の設置が閣議決定**
- SDGsアクションプラン2018を策定

国外向けのSDGs関連施策

関係省庁	テーマ数	主要テーマ
外務省	34	平和と健康のための基本方針に基づく支援の実施
環境省	20	気候変動対策の推進
内閣官房	6	国際的に脅威となる感染症対策の強化に関する基本計画の推進
文部科学省	6	感染症対策に資する研究開発の推進
経済産業省	5	省エネルギー・再生可能エネルギー分野における国際展開の推進
国土交通省	4	下水道分野の国際展開の推進
財務省	4	太平洋自然災害リスク保険への支援
法務省	4	開発途上国に対する法制度整備支援の推進
農林水産省	3	国際農林水産業研究の推進
内閣府	2	「世界津波の日」の普及啓発
総務省	2	質の高いインフラ投資の推進
厚生労働省	1	WHOの緊急対応部局の拡充及び緊急対応活動への支援
防衛省	1	国際社会の平和と安定に資する取組みの促進
警察庁	1	開発途上国に対するテロ対策、治安改善等支援

TOPICS

❶ UNDP表敬訪問

安倍晋三首相は2017年8月10日、首相官邸で国連開発計画（UNDP）のアヒム・シュタイナー総裁の表敬を受ける

❷ TICAD

安倍晋三首相は2016年8月、TICADにおいて、人材育成をはじめとした、**官民総額300億ドル規模のアフリカの未来への投資を行う**と発言

❸ 2019年G20テーマ

2019年日本初開催で**SDGsがメインテーマ**

❹ 日本再興戦略

成長市場である新興国市場の取り込みのため、**官民一体の取組み推進**

国内気運の高まり：SDGsアクションプラン2018

株式会社 産業革新機構

SDGsアクションプラン2018概要

2019年 G20・TICADに向けて日本のSDGsモデルを発信

2030年までにSDGsを達成

SDGsと連動する「Society 5.0」の推進

- SDGsが掲げる社会課題・潜在ニーズに対応すべく、破壊的イノベーションを通じた「Society 5.0」や「生産性革命」を実現
- 経団連「企業行動憲章」の改定を支持し、民間企業の取組みを更に後押し

SDGsを原動力とした地方創生、強靭かつ環境に優しい魅力的なまちづくり

- 各地方のニーズや強みを活かしながらSDGsを推進。政府と民間企業が一体となって先進的モデルとなる自治体を支援し、成功事例を普及展開

SDGs実施推進の体制と手段

政府の取組み

■地方企業の強みを活かした国際協力推進
- ➢地方におけるSDGsの主流化
- ➢地方の叡智を活用した国際協力
- ➢地方の中小企業の優れた技術の海外展開支援

広報/啓発の推進

■SDGs推進の機運を高める取組を推進
- ➢エンタメ業界やメディアと緊密に連携しつつ、認知度向上のための広報・啓発

官民連携

■環境・社会・ガバナンス（ESG）投資の推進

■地域への投資を推進するための企業支援

■途上国のSDGs達成に貢献する企業支援

国内気運の高まり：経済界の取組み

株式会社 産業革新機構

Keidanren
Policy & Action

■経団連は2030年の未来社会を描いた「経団連ビジョン」において、**"イノベーション"及び"グローバリゼーション"を持続可能な経済成長の実現、地球規模の課題解決への貢献の重要な柱と位置付けた**

■更なる企業の**取り組み推進に向け、SDGsの観点を盛り込んだ「企業行動憲章」*および「実行の手引き」を改定**した（2017年11月）

JCIA 一般社団法人 日本化学工業協会
Japan Chemical Industry Association

■日本化学工業協会では、**化学産業がSDGsの達成を目指して持続可能な開発に取り組むに当たり、ビジョンを策定。「あらゆる産業の先導役」として、SDGs に貢献すると明言**

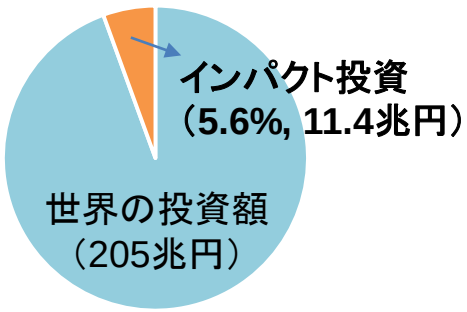
KEIZAI DOYUKAI 公益社団法人 経済同友会
Japan Association of Corporate Executives

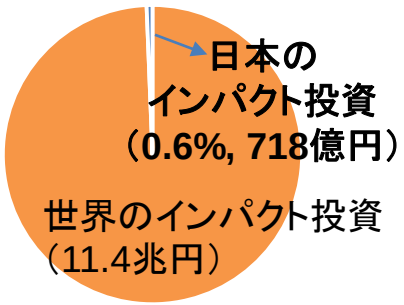
■経済同友会では**“持続可能な開発目標（SDGs）研究会”を設置。SDGs の観点から、事業を通じてグローバルな社会課題の解決に貢献すると明言**

日本におけるインパクト投資の現況

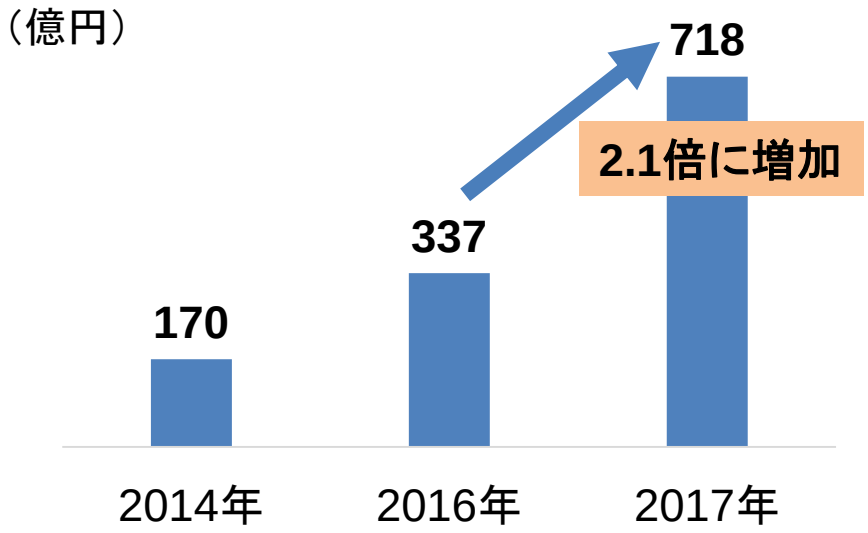
株式会社 産業革新機構

インパクト投資市場（2017年） ※投資残高





日本のインパクト投資残高推移



日本のインパクト投資事例

鎌倉投信㈱	「結い2101」社会的企業（非上場企業）の社債購入
大和証券㈱	大和マイクロファイナンス・ファンド
㈱三井住友銀行	神戸市における糖尿病等の重症化予防ソーシャル・インパクト・ボンド（神戸市SIB）
一般財団法人社会的投資推進財団(SIIF)	神戸市SIB
東京CPB	非営利法人向け融資
もやいバンク福岡	非営利法人向け融資
一般財団法人KIBOW	社会環境課題の解決に資する非上場企業への投資
一般社団法人ソーシャル・インベストメント・パートナーズ	日本ベンチャー・フィランソロピー基金(JVPF)を通じた社会環境課題の解決に資する非上場企業への投資、非営利法人向け融資

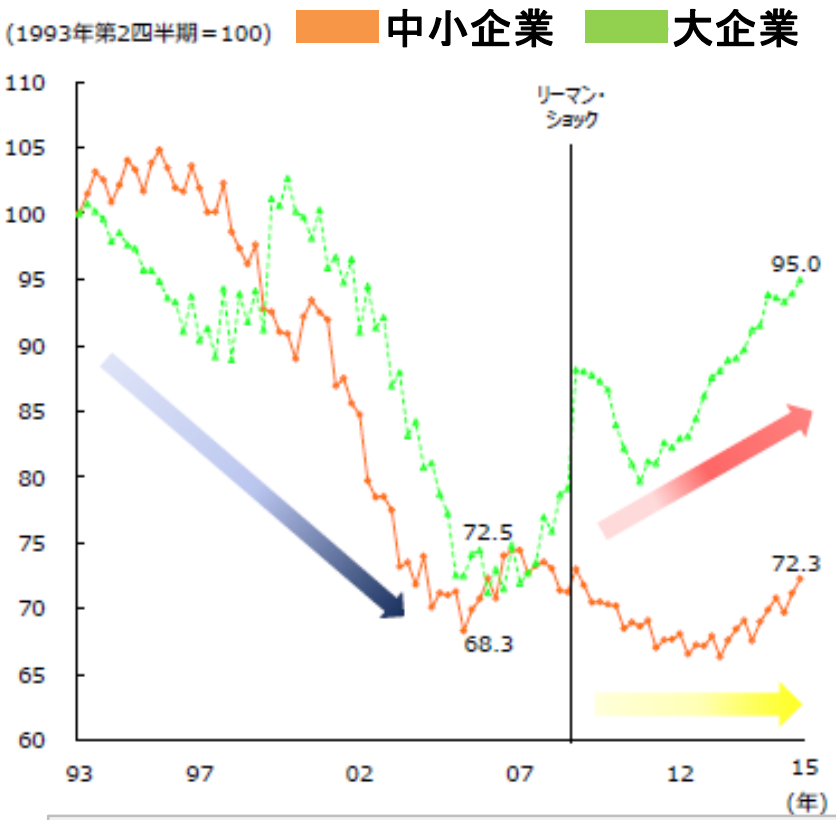
出所：国連貿易開発会議（UNCTAD）「世界投資報告」（2017年版）、内閣府資料、「日本における社会的インパクト投資の現状 2017」GSG国内諮問委員会

新興国向けインパクト投資における金融機関の役割

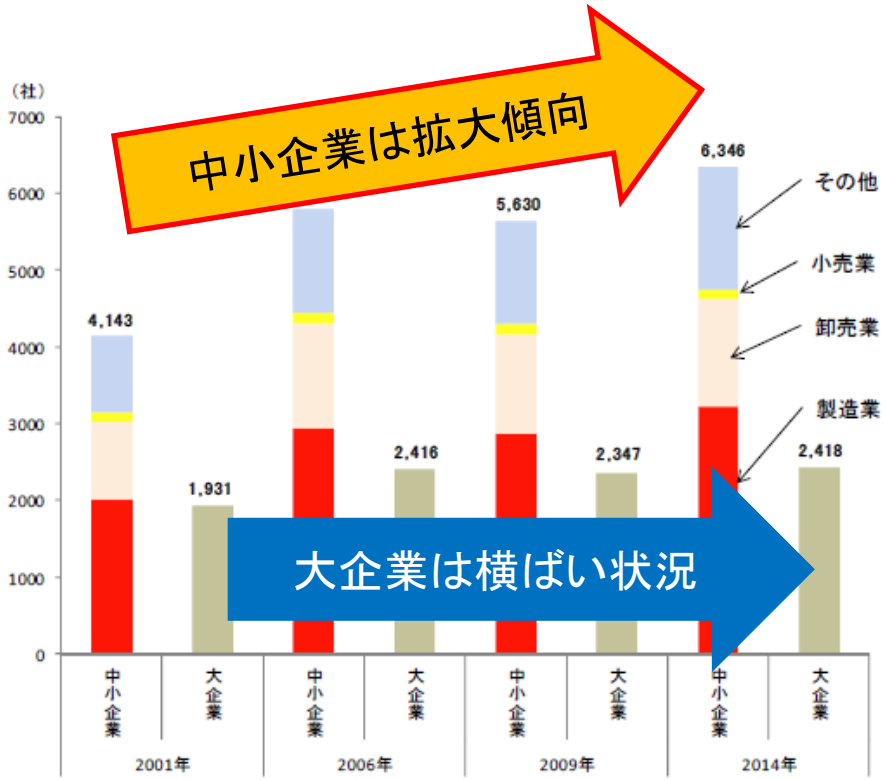
地方銀行の貸付状況と中小企業の海外志向

株式会社 産業革新機構

企業規模別貸出インデックスの推移



海外直接投資企業数の推移



➢金融機関から中小企業への貸出は、大企業ほど伸びておらず、中小企業の借入機会は限定的

➢海外展開に伴い、特に地方の中小企業による、海外現地でのビジネスサポートのニーズが高まっている状況

図：大和総研作成資料より

地方の中小・中堅企業の魅力

株式会社 産業革新機構

「地方企業」

- 競争過多かつ多額の資本を要する首都圏・先進国市場から新興国にピボットし、**「10-15年の計」により、新興国展開を考えている企業が多い**

「中小・中堅企業」

- 既に**日本において安定したキャッシュフローを構築し、次の市場として新興国を捉えている企業が多い**
- **SDGs事業を**CSRとしてではなく、**「本業」として捉え**、コミットメント高く取り組んでいる企業が多い

「地方」の「中小・中堅企業」

- 縮小する日本市場から離れ、新興国におけるSDGsをイノベーション／新規事業のアイディアとして捉え、本業で社会的課題解決＋新興国市場展開を考える企業が多い
- **オーナー企業の場合、新興国展開を「第二の創業」として考えているケースも多く、外部資本／知見に対するニーズが高い**

出所：INCJのヒアリングベース

海外事業/SDGsに関する地方銀行の懸念事項

株式会社 産業革新機構

1

海外事業に関する
ネットワーク・ノウハウ確保

- 取引先から海外のM&A・海外ビジネスマッチングの依頼を受けることが増えたが、支店数や連携先の数を考えると十分な対応が出来ていない
- 加えて、海外事業やSDGs事業に関して精通している人材が少なく、人材育成やノウハウ獲得が急務

2

SDGs関連取組みに関する
具体策の不足

- SDGsやESGに関しての取組みが求められているものの、具体的な案件やプロジェクトが限定的であり、何から手を付けて良いのかが分からない
  - ✓ 取引先の中にもそのような取組みを行っている企業は少ない

3

SDGsに関する
評価基準が不明確

- 具体的に自行でSDGsやESGに取り組む場合であっても、どのようにその取り組みを評価して良いのかが分からない
  - ✓ 従って経営上の意思決定が難しい

出所：INCJのヒアリングベース

外資系金融機関のESG/SDGsに係る取組み

株式会社 産業革新機構

外資金融のESG/SDGs関連投資の目的

	1	2	3
	CSR	事業機会の拡大	リスクマネジメント
citibank	○	◎	○
HSBC	◎	◎	–
BNP PARIBAS	◎	◎	–
SOCIETE GENERALE	–	◎	○
ING	◎	◎	○

ポイント

コメント

- 課題に対して行動しないことは、地域・地球に対する有害な帰結のリスクを考慮すると高コストな判断（Citi）
- 先駆的な取組みの一環。「社会及び環境への貢献が高い場合にのみ、銀行は成功する。」（BNP）
- 注力理由は3 つ。「長期的パフォーマンスの向上」、「顧客ニーズ」、「従業員のモチベーション」（SOCIETE GENERALE）
- 「新サービス・新商品の展開」など、ビジネス上のメリットがSDGs に取り組む理由（ING）

出所：平成30年3月付 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社による「外資系金融機関におけるSDGs関連の取組みに関する調査報告書」

インパクト投資におけるINCJの役割

新興国事業／SDGs関連事業における資金調達

株式会社 産業革新機構

事業化の初期的判断

合計10-15年

事業フェーズ	フェーズ1 シード	フェーズ 2 アーリー	フェーズ 3 グロース	フェーズ 4 エクスパンション
プレーヤー	事業化検討ステージ	企業/事業の成長可能性が決するステージ		成長軌道に乗ったステージ

事業化検討ステージ

助成金

グラント

1 事業構想時のサポート

財団

BILL & MELINDA GATES foundation

ASHOKA

2 事業構想～初期的事業までをサポート

JETRO 現地マーケティング調査受託

JICA フィジビリティスタディ費用*の提供）

*複数の補助金プログラムあり

企業/事業の成長可能性が決するステージ

グラント／助成金拠出

3 本格的な事業展開に対する資金提供
投資先へのバリューアップ、モニタリング

日本に足りていない機能

成長軌道に乗ったステージ

4 事業確立済み企業へのスケールアップ投融資

事業会社	M&A	エクイティ
銀行	融資	ローン
証券会社	IPOサポート	エクイティ等
PEファンド	投資	エクイティ等
国際金融機関	（大型）投融資	ローン等

インパクト投資における課題（グローバル）

株式会社 産業革新機構

インパクト投資家が考えるインパクト投資の進展ポイントと課題感（2017年）

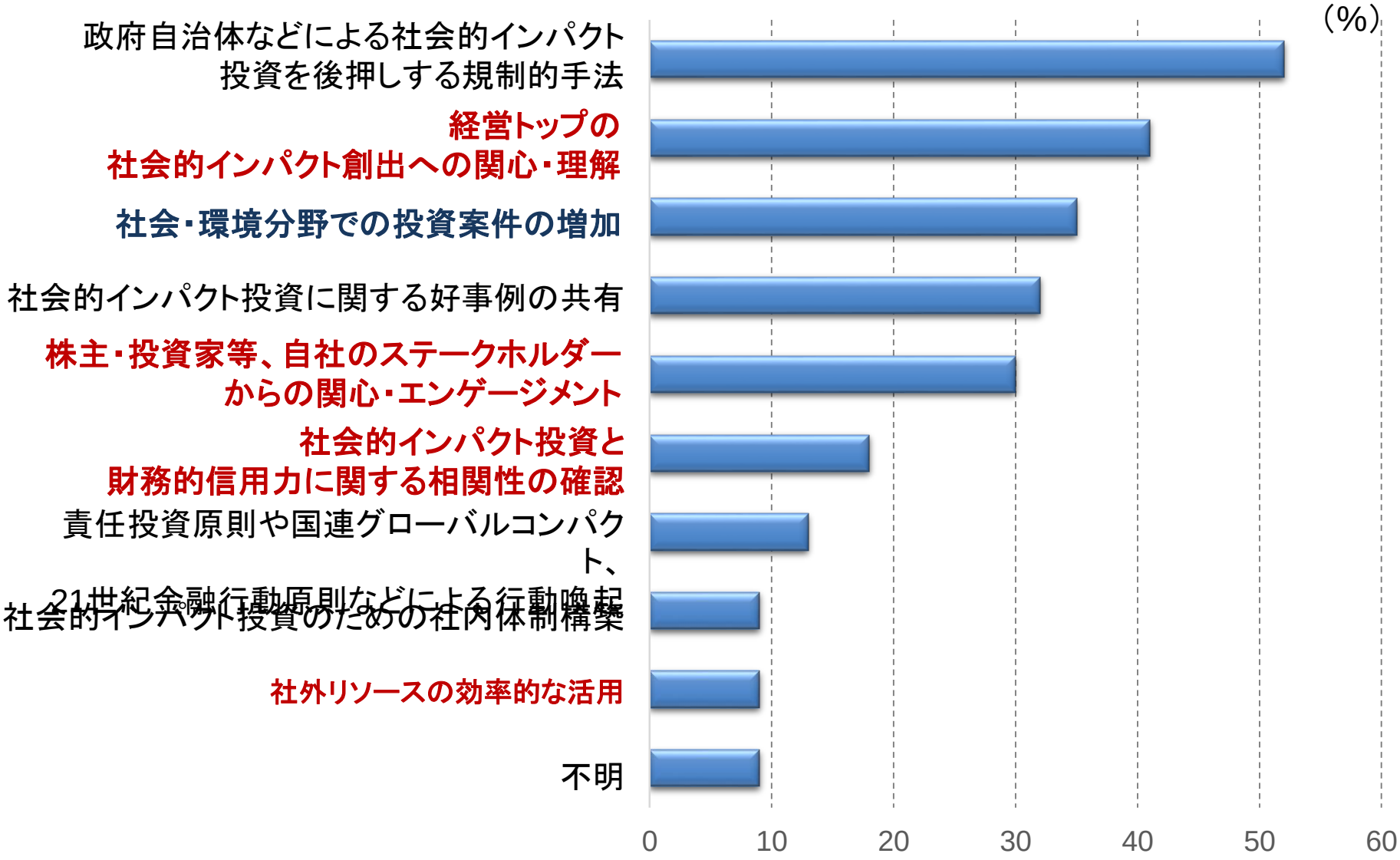
	大いに進展	課題感大
質の高い投資機会（直接投資・間接投資）	14%	32%
関連するスキルセットを有するプロフェッショナル人材	13%	20%
投資家／投資対象企業・ファンドのニーズを捉えた革新的なストラクチャリング	13%	24%
洗練されたインパクト評価実績	12%	35%
インパクト投資市場の定義・セグメンテーションに関する共通の理解	11%	40%
実績に関する調査・データ	10%	30%
リスク・リターンの度合いに応じた適切な資本	8%	42%
インパクト投資市場を後押しする政府支援	7%	24%
持続可能なエグジット手法	7%	37%

出所：GIINより抜粋

インパクト投資における課題（日本）

株式会社 産業革新機構

社会的インパクト投資を増やすための条件; n=国内46社（2017年）



出所:「日本における社会的インパクト投資の現状　2017」Global Social Impact Investments Steering Group (GSG) 国内諮問委員会

SDGs関連事業の事業化プロセス

株式会社 産業革新機構

SDGsの事業化プロセス（例）

事業創造プロセス

- 課題発見
- コンセプト化
- 事業モデル化

事業遂行プロセス

- 事業計画策定
- 資金調達
- 立ち上げ・拡大

新興国展開における日本企業の傾向

（必要性/価額/機能等の面から）
新興国のニーズを捉えていない
自社製品の押し売り

新興国の社会課題＝「解くべき課題」＝SDGsを正しく捉えれば、技術・ノウハウを有する企業にとって、SDGsは事業変革の「ネタ」になる。。。

結果

本邦企業の新興国進出促進	新興国起点のイノベーション強化

が実現可能か。。。

インパクト投資の検討

株式会社 産業革新機構

狙い

新興国
×
地方の中小～中堅企業
×
インパクト創出・評価

社会的課題が山積し、インパクト上も影響力が大きく、経済成長も著しい新興国市場展開を後押し

特に自社の製品・サービスの新興国展開を検討している地方企業を支援、

ESGやSDGsに資する持続可能な事業は、新興国事業において特に重要。インパクトの定量化が肝

日本企業による新興国展開（成長市場の取り込み）
＋
日本製品・サービスによる社会的課題解決促進

現状と課題

日本のインパクト投資・新興国投資解決すべき課題

Ⅰ インパクトとビジネスの融合

Ⅱ 「ヒト」・「シクミ」・「カネ」の育成／提供

弊社の特長

投資インパクト（≒社会的インパクト）創出が投資指標

中長期的な一定規模の投資ができる

官民ファンドとしての信用補完ができる

日本企業の新興国進出における投資家の役割

株式会社 産業革新機構

新興国における事業展開の要点

- ■中長期的な事業展開を支える資金提供
- ■現地パートナーの確保
- ■信用力／認知度の向上

日本企業（特に地方企業）の海外進出の課題

- ■リスクマネー提供者へのアクセスが脆弱
- ■発信力が弱く製品・サービス認知度が低い
- ■海外進出展開を下支える優秀な人材不足

投資家が補うべき役割

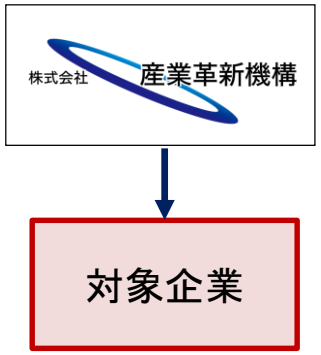
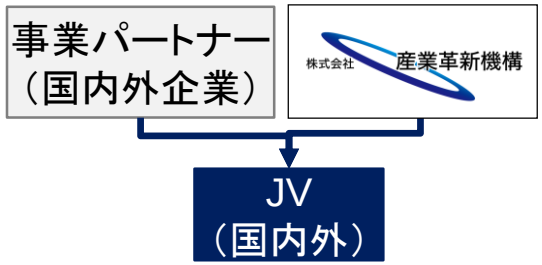
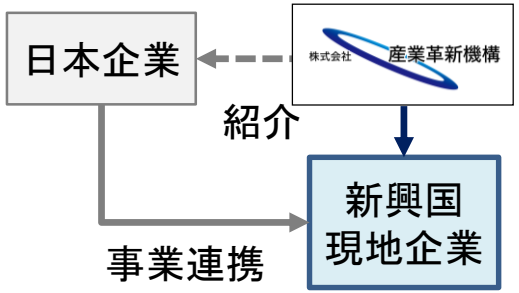
1. 資金調達力強化
2. ローカルパートナリング強化
3. 信用力補完
4. 人員体制補完・補強
5. ブランド力／PR力向上
6. 投資先／連携先情報提供

複数機関との連携必須

本邦金融機関	事業会社
国際金融関 国連機関	財団 / NGO
日本政府 関係機関	アカデミア
インパクト ファンド	コンサル

想定される投資パターン

株式会社 産業革新機構

		1 国内企業*投資 *新興国展開企業	2 JV投資 （国内・外企業対象）	3 新興国企業投資 （現地企業へ投資）
ストラクチャー	イメージ			
	概要	➢対象企業に対する資金注入	➢取引先が国内外で設立したJVに対する資金注入	➢新興国現地企業に対する資金注入
ポイント	メリット	➢**資金使途に一定の柔軟性あり（地域/事業）** ➢本体の資本増強にも繋がる	➢資金使途を明確にすることが出来る（本体から独立して考え得る） ➢**本体の持分希薄化の懸念薄**	➢資金使途に一定の柔軟性あり（地域/事業） ➢本体の資本増強にも繋がる
	デメリット	➢**経営陣等の持分希薄化の懸念あり** ➢INCJ持分の売却先に対する不安が残る	➢資金使途がJV関連に限定（かつJVパートナーとの協議が必要） ➢本体事業を支える資金とは見做しきれない	➢経営陣等の持分希薄化の懸念あり ➢INCJ持分の売却先に対する不安が残る

ご清聴ありがとうございました。

コンタクト先

株式会社 産業革新機構

本件についてのお問い合わせは下記、担当者までお願いいたします。

産業革新機構　ベンチャー・グロース・投資グループ

佐藤 哲（ディレクター）　**a-sato158@incj.co.jp**
03-5218-7245

市村 駿（アソシエイト）　**s-ichimura698@incj.co.jp**
03-5218-7236

チームメーリングリスト　**sunrise@incj.co.jp**

※メールをお送りいただく際は、メーリングリストも入れていただけますと幸いです。

免責事項

- ✓ 当資料は、特定の金融商品等の取得・勧誘を目的とするものではありません。
- ✓ 当資料に掲載されている情報は、当資料作成時点のものであり、今後予告なくその内容が変更されることがあります。
- ✓ 当資料に掲載されている内容の著作権は、当社が引用、転載等を行った部分を除いて全て当社に帰属しており、目的を問わず、無断で複製、引用、転載等を行うことはできません。
- ✓ 当資料の作成には万全を期していますが、利用者がこの情報を用いて行う一切の行為（この情報を編集・加工した情報を利用することを含みます。）について、弊社は何ら責任を負うものではありません。