

産業再編案件について

(投資事業グループの取り組み)

(株)産業革新機構

2018年 4月12日

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
- 投資能力は約2兆円
- 運営期間の中で、比較的中長期のリスクマネーを提供し、投資事業の価値最大化につながる投資倍率（Multiple）を重視
- 投資に際しては、外部の専門家の知見も活用して徹底した調査を行う
- 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践

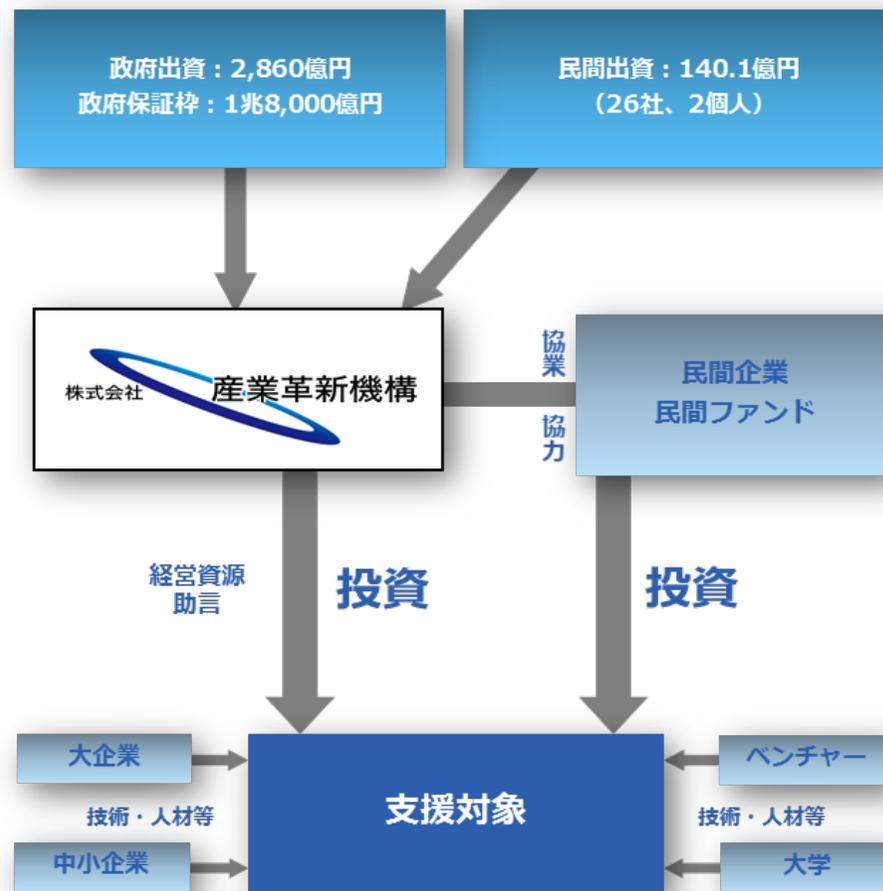
株主（26社、各社5億円**の出資）

- | | | |
|---------------|---------------------|------------------------------|
| ● 旭化成（株） | ● トヨタ自動車（株） | ● 三菱重工業（株） |
| ● 大阪ガス（株） | ● 日揮（株） | ● 三菱商事（株） |
| ● キヤノン（株） | ● （株）日本政策投資銀行 | ● （株）三菱東京UFJ銀行 |
| ● シャープ（株） | ● パナソニック（株） | ● ゼネラル・エレクトリック・ジャパン・ホールディングス |
| ● （株）商工組合中央金庫 | ● 東日本旅客鉄道（株） | ● JXTGエネルギー（株） |
| ● 住友化学（株） | ● （株）日立製作所 | |
| ● 住友商事（株） | ● 丸紅（株） | |
| ● 住友電気工業（株） | ● （株）みずほ銀行 | |
| ● ソニー（株） | ● （株）三井住友銀行 | |
| ● 武田薬品工業（株） | ● （株）三菱ケミカルホールディングス | |
| ● （株）東芝 | | |

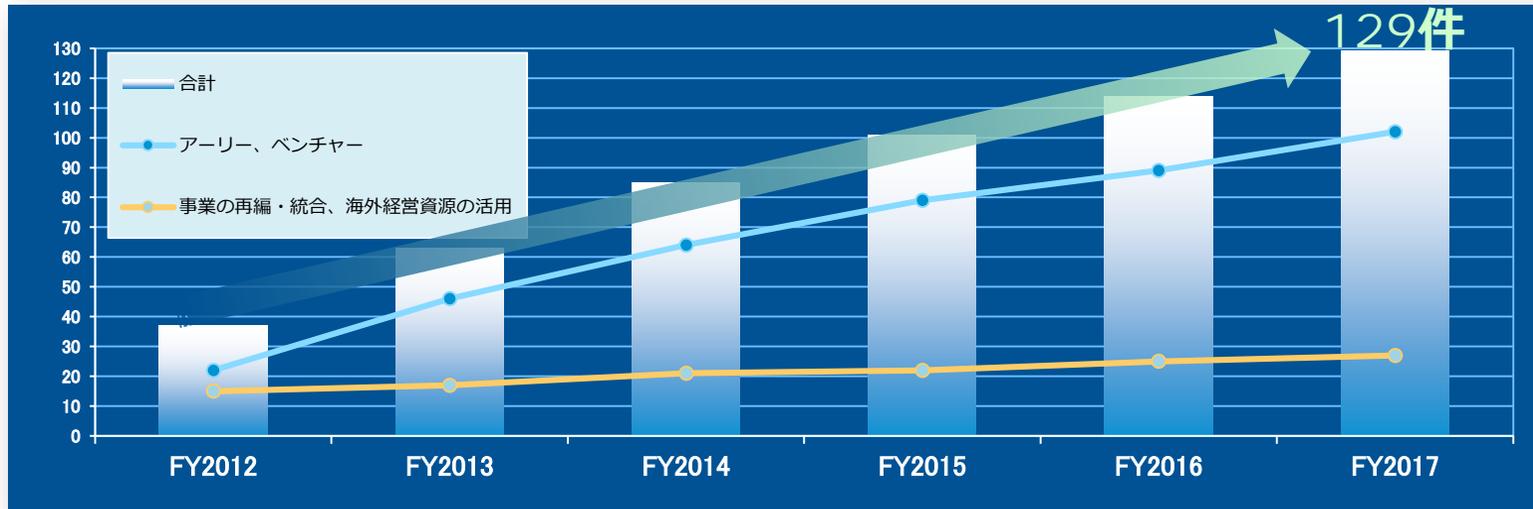
* 2014年1月20日施行設立当時の名称は「産業活力の再生及び産業活動の革新に関する特別措置法（産活法）」

** (株)日本政策投資銀行のみ15億円の出資

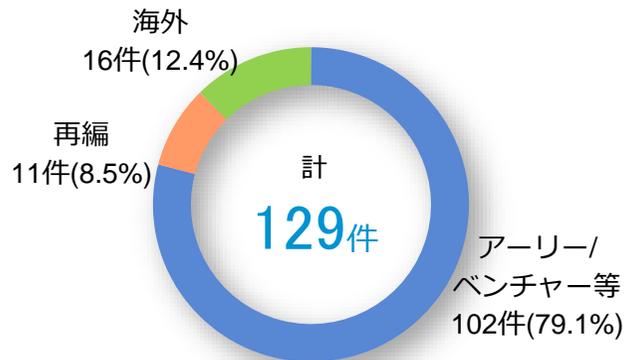
ストラクチャー



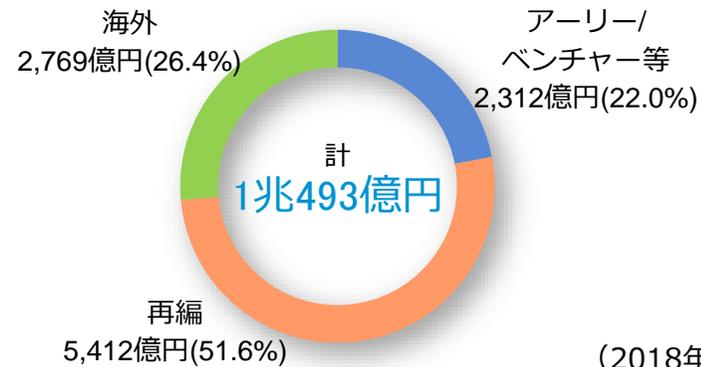
投資決定件数推移（累計）



投資決定件数（累計）



支援決定金額（累計）



投資実績

□ は売却を開始もしくは完了したものと

	素材・化学	電子デバイス	産業機械	エネルギー	輸送・自動車	消費財・小売 (含サービス)	健康・医療	IT・ビジネスサービス・コンテンツ・知財	インフラ (含サービス)	戦略的LP投資	
アーリーステージ	UniZeo 高性能ゼオライト	exvision ジェスチャーUI	NejiLaw 緩まないネジの事業化	SPHEAR POWER シースルー型太陽電池の事業化		GROOVE X 家庭用ロボット	ライフサイエンス 知財ファンド LSPD DDS技術を用いた核酸医薬の開発	音声検索技術 インキュベーション 新規就農者支援	ClipLine 動画活用型学習ツール	UTEC 本格的産学連携VC	UMi 素材・化学分野におけるベンチャー投資
	ZEPTOR LiB電極	CerebrEX ディスプレイコントローラ	ASTRO SCALE 宇宙デブリ除去衛星			Pharma8 アルツハイマー治療薬	MedVenture Partners 医療機器インキュベーションファンド	Shift One 写真プラットフォームサービス	SOINN 汎用の人工知能	GB 産業連携ハンズオンVC	TechAccel オープンイノベーションVCファンド
	MC 銅ペースト	Trigence デジタルスピーカー技術	Nileworks 農業用ドローン			ODTI デュシェンヌ型筋ジストロフィー症治療薬開発	miselu 在宅医療プラットフォーム	FTRON サイバーセキュリティ	OSCARTECH ソフトウェアの自動並列化技術	if 起業家促進VC	AR 脳科学やロボット分野等への投資ファンド
	Elephantech フレキシブル基板	QUADRAC 大量処理サーバ/人体通信技術	TOPS 超小型SAR衛星			Rena 核酸医薬基礎技術開発	hey スマートフォン決済	nextremer AI対話システム	Farmnote 酪農・畜産プラットフォーム	エネジー周辺分野における新産業創出VC	
	LEシステム株式会社 RFB電解液製造開発	ATONARP リアルタイム分析	ispace 月面輸送・資源探査			AQUA 次世代RNA干渉薬開発					
ベンチャー企業	asmi.jp 高分子材料	GENLISON フラッシュメモリ	SQUSE SI. ロボットアーム	小型風力発電機		nikko 高付加価値天然繊維	Anaerobix Science 抗がん剤DDS	midokura ネットワーク仮想化ソリューション	AGRA データ統合ツール	JTOWER 国内有価証券インフラファンド	
	RYU 循環型リサイクル	Makamura ダイヤモンドソーワイヤー	JEDL RESONANCE NMR	ENAX LiB		PRISM PPi制御による新薬開発	7plus EC海外展開	pubridge 電子出版ビジネスのインフラ整備	K-engine 住宅建設会社向けクラウドプラットフォーム	peach LCC	
	NA アモルファス金属	ALPS 電源コア・電流センサ	Spectronix レーザー発振器			アジアナビシス インターネットストア	True Data ID-POSデータプラットフォーム	SmartDrive テレマティクス情報活用サービス	eltes デジタルリスクソリューション		
	scivax マイクロ液化学合成	scivax ナノインプリント	NAMtech 超音波ミスト化分離			Oh My Glasses 眼鏡SPA	Quantum Biosystems 次世代シークエンサー	True Data ID-POSデータプラットフォーム	eltes デジタルリスクソリューション		
	In ALA グラフエングの早期実用化	Fluoridin フラッシュメモリ	パワースイッチ			UNIVERSAL VIEW 眼科医療機器	UV 眼科医療機器	True Data ID-POSデータプラットフォーム	eltes デジタルリスクソリューション		
			KYOTO ROBOTICS 3Dロボットビジョンシステム			STELLA PHARMA がん放射線治療	STELLA PHARMA がん放射線治療	True Data ID-POSデータプラットフォーム	eltes デジタルリスクソリューション		
							True Data ID-POSデータプラットフォーム	eltes デジタルリスクソリューション			
							True Data ID-POSデータプラットフォーム	eltes デジタルリスクソリューション			
							True Data ID-POSデータプラットフォーム	eltes デジタルリスクソリューション			
							True Data ID-POSデータプラットフォーム	eltes デジタルリスクソリューション			
再編統合	KBMJ LiB素材	Power Electronics Corporation パワーデバイス	JOLED 有機ELディスプレイパネル	RENASAS 半導体; MCU, A&P, SoC		UNI CARRIERS フォークリフト再編	YOSHIMURA FOOD 中小食品関連企業プラットフォーム			JINRO 国際原子力開発	REVER マテリアルリサイクル事業
	住化硝水フィルムホルディングス 食品包装・機能フィルム	住化硝水フィルムホルディングス 中小型LCD			衆智達 自動車部品加工						
海外経営資源	Oji Fibre Solutions 紙ハルブ、パッケージング	光ファイバー網向け通信機器 Nistica	Landis Eyr スマートメーター	wireless glia 通信用ソフトウェア		Chaufer 果物を中心としたフリーズドライ	Sunrise Healthcare Service カンボジア救急センター	KBI バイオ医薬開発製造受託サービス		seaocis 洋上風力発電設備据付船	AGS ポルトガル・ブラジル水事業
		transpharm GaN/パワー半導体					Ambry Genetics 米国癌領域遺伝子検査			Solar Holding S.r.l. イタリア太陽光発電事業	eco ASEAN通信タワー

1. 投資事業グループの活動実績

1) 再編・統合投資

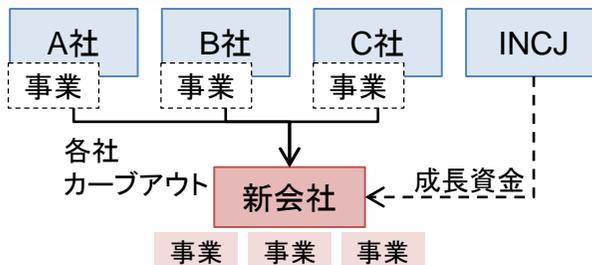
①大型のリスクマネーの提供、②再編統合の行司役(事業の切り出しに積極的でない企業に対して、公的な性格を持つ中立的な立場からの再編支援等)、③投資後の経営統合(PMI)支援を通じて、投資実行時のみならず、投資後、EXIT時にも業界の再編・統合を進めてきた。

当初課題

当初の課題と戦略

- 大型の再編・資本再構築に必要な資金を提供
 - ✓ 大型の事業再編・統合を支援し、民間の投資ファンドでは対応できない資金調達を補完
- 官民ファンドとしての中立性の活用
 - ✓ 民間の投資ファンドでは難しい行司役として再編を促進
- 再編後の統合過程を支援
 - ✓ 新会社の戦略策定など、PMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)の活動を主導

投資スキーム(事業再編)



投資実績 / 再編・統合の成果

	対象会社 再編元事業者 ※括弧内の企業はEXIT先	再編時期	具体的内容
電子デバイス	株式会社 ジェイティンディスプレイ Japan Display Inc. 中小型LCD TOSHIBA HITACHI SONY Inspire the Next	投資実行時	世界最高水準の高精細技術を持つディスプレイ専門メーカー設立
	JOLED 有機EL ディスプレイパネル SONY Panasonic	投資実行時	有機ELディスプレイに関する世界最高水準の技術を集結
	RENEASAS 半導体・MCU&P&SoC NEC HITACHI MITSUBISHI Inspire the Next	投資後	構造改革を推進し、国際的な競争力の回復、強化(2016年)パワーマネジメントICと高精度アナログで業界をリードする米Intersil Corporationを買収
自動車	ニッポン国電機株式会社 パワーデバイス KYOCERA	EXIT時	パワーデバイスメーカーとの段階的な再編促進(2015年)京セラへ保有全株式を譲渡
	UNI CARRIERS フォークリフト再編 NISSAN 日産自動車株式会社 (日産 フォークリフト) (日産 フォークリフト)	投資実行時 EXIT時	成長資金の投入によりグローバル競争力強化(2016年)ニチユ三菱フォークリフトに株式を譲渡
素材・化学	豊智達 自動車部品加工 中小自動車部品加工メーカー13社	投資実行時	中小企業の技術等を得結集し、グローバル展開支援
	KBMJ LiB素材 kuraray KUREHA ITOCHU	投資実行時	事業者、商社それぞれが持つ技術と事業展開力を融合
その他	住化種水フィルムホールディングス 食品包装・農業フィルム SEKISUI 住友化学	投資実行時	経営資源の統合によりフィルム業界のグローバルプレイヤーを創出
	REVER 静脈産業プラットフォーム 静脈産業関連企業	投資後	静脈産業関連企業の再編促進を目指すプラットフォームの設立
	YOSHIMURA FOOD HOLDINGS 中小食品関連企業プラットフォーム	投資後	複数の中小食品関連企業をホールディングス傘下に収め再成長を促進

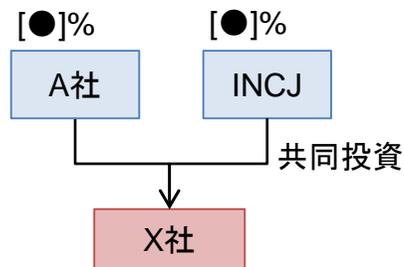
海外投資においては、国内事業者をパートナーとして、一部の案件では、パートナーの同業者や隣接業界の企業買収を実施。また、投資先企業の海外買収を支援、グローバル再編の後押しを行った。

当初課題

当初の課題と戦略

- 日系企業の海外展開の支援
 - ✓ 海外企業の販路、生産拠点、技術等の獲得による成長市場へのアドレシや日本への技術の還流を支援
- クロスボーダーM&Aの支援
 - ✓ 買収交渉やPMIなど、国内買収より難易度の高いプロセスを支援
- リスクマネーの提供
 - ✓ 企業の規模対比金額の大きいM&Aのリスクをシェア

投資スキーム(海外共同買収)



投資実績 / 再編・統合の成果

	対象会社		我が国にない海外経営資源獲得	我が国経営資源の海外展開促進	具体的内容
		共同投資家			
グローバル再編	Landis, Gyr スイススマートメーター	TOSHIBA	✓	—	Landisを活用した日系重電メーカーの配電機器等の販売拡大
	Oji Fibre Solutions NZ紙パルプ、パッケージング	OJI	✓	—	オセアニアの製造・販売拠点獲得
	Ambry Genetics 米遺伝子診断	KONICA MINOLTA	✓	—	遺伝子検査等のプレジジョン・メディシンの国内基盤整備、関連事業の確立
海外展開	Harmonic Drive AG 独産業用ロボット向け減速装置	ハーモニックドライブシステムズ	—	✓	日本の優れた技術の価値向上 日系メーカーの欧州販路獲得
	Chaucer 果物を中心としたフリーズドライ	永谷園	—	✓	Chaucerのグローバルなチャネルを活用した顧客の拡大や拡販
インフラ投資	Agua Nuevas チリ水事業	丸紅株式会社	—	✓	民営化ノウハウの獲得 日本の水関連技術の移転
	TRULIFY 豪州水事業	三菱商事 JGC	—	✓	民営化ノウハウの獲得 日本の水関連技術の移転
	AGS ポルトガル・ブラジル水事業	丸紅株式会社	—	✓	民営化ノウハウの獲得 日本の水関連技術の移転
	seacoris 英国洋上風力発電設備輸出	丸紅株式会社	✓	—	日本の風力発電機の欧州進出プラットフォーム
	Solar Holding S.J.I. イタリア太陽光発電事業	三菱商事	✓	—	発電事業の展開及びノウハウの蓄積
	Sunrise Healthcare Service カンボジア救急センター	JGC 北原病院	—	✓	日本の高度医療サービス・医療機器の輸出促進
	eco ASEAN通信タワー	KHAZANAH NATIONAL	—	✓	基地局電源・タワー向け炭素繊維事業などのASEAN進出プラットフォーム

INCJ投資時、投資後のバリューアップ及びINCJのExit時の全てのフェーズにおいて同業との統合、M&Aを実施。結果としてINCJ投資前に独立していた日系4社が統合し、グローバル第3位のプレイヤーが創出された。

1
案件の
各ステージで
再編を企図

Entry

- ✓ 新興国プレイヤーとトッププレイヤーの板挟みとなる中、多くの中規模プレイヤーが大企業グループのノンコア事業であり、経営資源が不足
- ✓ 対応に後ろ向きな各社を中立的な立場から説得し、問題意識を共有していた日産自動車(株)傘下の日産フォークリフト(株)と日立建機(株)傘下のTCM(株)を経営統合し、INCJが成長資金を300億円投入

Value up

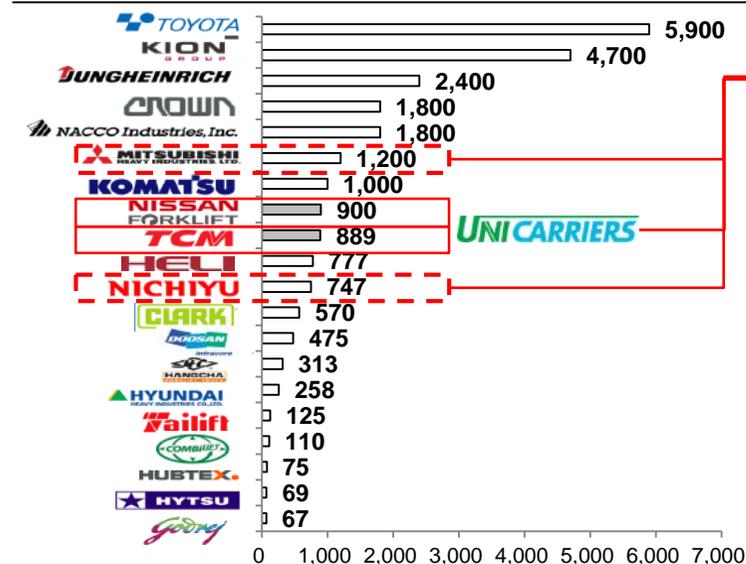
- ✓ 投資時から更なる業界再編を企図し、日系メーカー、中規模アジアメーカー、大手欧米メーカー等へアプローチするも、当時は実現せず
- ✓ 中国のローコストメーカー、日欧米の販売会社等、7件のM&Aを実施

Exit

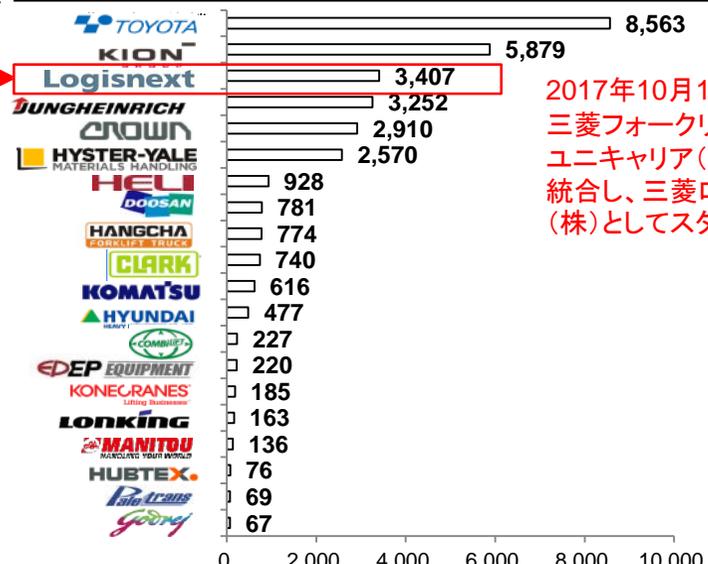
- ✓ 公正な売却プロセスの結果、ニチュ三菱フォークリフト(株)(日本輸送機(株)と三菱重工(株)のフォークリフト事業の統合会社)及び三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボホールディングスに売却。結果、**日系4社の統合を実現**

2
3位メーカー
の誕生を
後押し

グローバルフォークリフトメーカーランキング: FY2010
フォークリフト事業売上高、単位: 百万ドル



グローバルフォークリフトメーカーランキング: FY2016
フォークリフト事業売上高、単位: 百万ドル



2017年10月1日にニチュ三菱フォークリフト(株)とユニキャリア(株)が経営統合し、三菱ロジネクス(株)としてスタート