



2020年12月28日

各 位

社 名 日本アジア投資株式会社  
代表者の役職名 代表取締役社長 下村 哲朗  
(コード番号 8518 東証一部)  
問い合わせ先 執行役員 岸本 謙司  
T E L 03(3221)8518

## 中期経営計画（2022/3期～2024/3期）策定に関するお知らせ

当社は、2022年3月期から2024年3月期まで3年間の中期経営計画を策定しましたのでお知らせいたします。

当社は、当社の投資活動のコアバリューを「ベンチャー投資と特色有るアジアのネットワークを活用した日本とアジアの未来に貢献するSDGs投資」と位置づけ、新中期経営計画でこれを推進します。また、少子高齢化とポストコロナの日本の未来社会で生み出されるイノベーションから創出される事業をしっかりと見出し、成長を支援してまいります。

内容の詳細につきましては、別添資料をご参照ください。

以 上

添付：「中期経営計画 2022/3期～2024/3期」

---

# 中期経営計画 2022/3期～2024/3期

日本アジア投資株式会社  
2020年12月28日発表



➤ 新中期経営計画の総括（はじめに）	・ ・ ・	P.3
➤ 現中期経営計画の振り返り	・ ・ ・	P.4
➤ 新中期経営計画の主要テーマ	・ ・ ・	P.5
➤ 新中期経営計画の数値計画骨子	・ ・ ・	P.6
➤ マクロ環境認識と事業戦略の前提条件	・ ・ ・	P.7
➤ 事業戦略	・ ・ ・	P.8～P.12
1. プロジェクト（PJ）投資	・ ・ ・	P.13～P.16
2. プライベートエクイティ（PE）投資	・ ・ ・	P.17～P.18
3. M&A仲介・事務受託	・ ・ ・	P.19～P.20
➤ 数値計画	・ ・ ・	P.21
➤ SDGsへの取り組み	・ ・ ・	P.22

※本計画上の数値は特に注記のない限り従来連結基準の数値を使用しております

昨年末に惹起したコロナウイルス災禍と突然の政権交代の中で新中期経営計画を策定した。都市の過密問題と地方創生問題、規制緩和の加速と産業構造変革等のポストコロナ社会を展望すると、現中期経営計画で進めて来た投資戦略は、この流れに正に整合したものであり、新中期経営計画は現中期経営計画を基に上記の新たな環境変化を更に踏まえて策定されている。

この新中期経営計画を支える基本的な要件は下記の通りであり、日本アジア投資の投資活動は「ベンチャー投資と特色有るアジアのネットワークを活用した日本とアジアの未来に貢献するSDGs投資」がコアバリューであり、新中期経営計画でこれを推進する。これによって、少子高齢化とポストコロナの日本の未来社会で生み出されるイノベーションから創出される事業を確り見出し、成長を支援したい。

### 1) 経営理念

現行の経営理念を堅持し投資活動の推進と経営を行う。

「少子高齢化が進む社会で安心安全で質と生産性の高い社会実現の為に貢献する」投資会社を標榜し、ベンチャー投資とアジアネットワークのリソースを軸に投資活動及びその関連ビジネスを積極的に展開する方針を継続、堅持する。

### 2) 基本的な投資戦略

経営理念に基づき戦略投資とプロジェクト（PJ）投資を推進することで棄損したバランスシートの早期修復を実現し、安定した収益の造成を目指すと同時に高いベンチャー投資収益の確保を目指す。コアとすべき有望な投資先企業及びPJを深堀すると共に、PJ投資を多様化する戦略も同時に推進することで投資資産のリスク分散を図る。

### 3) 具体的な投資活動の目標及び目的

サブスタンス的な投資シェアをPE投資で実現すると同時に、全社のリソースを投入したHands-Onの支援を通して、投資先の付加価値の増強や当社の回収力の強化を図る。この投資手法を徹底する事で投資会社としての知見と総合力を高めると共に、個々の投資推進責任者の投資スキルと経営スキルの向上を図り、投資推進責任者の全てが経営者である投資会社を目指す。

### 4) SDGs投資会社である事をコアバリューとする

経営理念に基づきSDGsを強く意識した投資活動を徹底する。安心安全で質と生産性の高い社会実現へのソリューション提供に貢献するベンチャー企業を発掘し、投資を通して応援する事でSDGs関連事業の育成に貢献すると共に収益力の向上を目指す。

### 5) 日本とアジアを繋ぐ投資活動を継続する

ベンチャー投資のスキル、アジアのネットワークと地域金融機関との連携をプラットフォームとして活用して投資と投資関連ビジネスを展開する。これによって、アジアの成長に貢献すると同時に、アジアの成長を日本に取込むことで少子高齢化等の要因で足踏みする日本経済や衰退する地方の成長維持に投資関連事業で貢献する。

# ➤ 現中期経営計画（2019/3期～2021/3期）の振り返り

業績は計画から下振れする見込みであるものの、  
16/3期以降5期連続で黒字を計上、21/3期も黒字見込

基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プライベートエクイティ（PE）資産の流動化による資産の入れ替えを図る</li> <li>■ メガソーラープロジェクト（PJ）の売却を前提としない利益計画</li> <li>■ BankableなPJへの投資資産の積み上げ</li> <li>■ アセットクラスが多様化</li> <li>■ パートナー企業への戦略投資の実行</li> <li>■ M&amp;A仲介などのFA業務への取り組み</li> </ul>
取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 植物工場投資を実行、プロジェクトファイナンスによる資金調達の実現</li> <li>■ ヘルスケア投資への参入</li> <li>■ ディストリビューションセンター投資への参入</li> </ul>
振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 高FITのメガソーラーPJ資産を積極的に積み上げ</li> <li>■ バイオマス/バイオガスPJへの投資を実行</li> <li>■ 新たなビジネスパートナーの発掘に注力し事業を拡大するための土台を構築</li> </ul>
振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ メガソーラーPJに次ぐ事業の柱として植物工場の事業化が進捗</li> <li>■ ディストリビューションセンターへの投資が進捗</li> </ul>
振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ PE資産の売却は計画から大きく下振れ、フィナンシャル投資資産の残高は計画通りに圧縮できず</li> <li>■ メガソーラーPJの売却によりPE投資の売却を補ったため、黒字化を実現した一方で、PJ資産の残高の積み上げは計画を下振れ</li> </ul>

最終目標	21/3期見込	21/3期目標	差異
親会社株主に帰属する当期純利益	1.8億円	7億円	△5.2億円
ROE	2.5%	9%	△6.5%

戦略	施策	21/3期見込(億円)	21/3期目標(億円)	差異(億円)
PJ投資 資産からの 安定収 益拡大	PJ資産残高	55	90	△35
	現預金とPJ投資資産の合計額と借入金のバランス	+24	+56	△32
PE投資 資産他の 入替	フィナンシャル投資資産の早期流動化・収益化	引当後残高 27	引当後残高 10	+17
	・ 新規投資用のファンド設立 ・ 戦略投資の実行	残高12	残高10	+2

	過去	現在～将来
投資方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大数の法則によるマイノリティ／分散投資スタイル</li> <li>■ hands-off (hands-onを標榜するも、リソースや情報の分散から散発的な支援に留まる)</li> <li>■ EXITをIPOに依存 (IPOが実現しない場合の資産価値毀損リスク大)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ プロジェクト投資を組み合わせた戦略的／厳選集中型の投資スタイル</li> <li>■ hands-on (ネットワーク、リソースをフル活用した全面支援体制)</li> <li>■ IPOに依存しない多様なEXIT方針 (M&amp;A等でのEXITも可)</li> </ul>
結果	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ IPO未実現先 ➡ リビングデッド資産の滞積</li> <li>□ 期間損益 ➡ コントロール不可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ EXITの多様化 ➡ リビングデッド化を回避</li> <li>□ 期間損益 ➡ コントロール可能</li> </ul>

旧投資方針により積み上げた資産を一掃  
～ 過去との決別 ～

独自の投資スタイルを確立し差別化を図る  
～ 第二創業期のスタート ～

新中期経営計画

Action	Target
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ “新たな投資方針”による資産への入れ替えを完了させる</li> <li>□ 国内・アジアにおけるパートナー戦略の強化、アジア全域に亘る支援体制の構築</li> <li>□ 投資を通じたSDGs、ESGへの取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ サステナビリティのある収益構造の構築への道筋を付ける (ベンチャー企業とのbankableな投資事業を推進)</li> <li>□ ネットワークやエクイティスキルを提供することで、地域金融機関等との連携によるビジネスを推進</li> <li>□ SDGs投資で企業価値の向上を目指す</li> </ul>

不可逆的変化を自ら作り出す

## ➤ 新中期経営計画の数値計画骨子

- 現中期経営計画では、ベンチャー企業を中心とした新たなビジネスのパートナーの発掘に注力し、事業を拡大するための土台を構築した。プライベートエクイティ（PE）投資の回収は計画から下振れするも、プロジェクト（PJ）投資へ資金と資源を傾斜することでPJ投資が利益貢献し、16/3期～20/3期まで5期連続での黒字を計上、21/3期も黒字の業績見込みである。
- 新中期経営計画では、“旧投資方針による資産を一掃”し、新たな投資方針による資産への入れ替えを完了させる。同時に、安定的な黒字化を期待できる資産の積み上げと、短期売却を前提とした新たなPJ投資を拡大させることで、比較的確実性の高い収益により経常費用をカバーする“サステナビリティのある収益構造の構築”への道筋を付ける。
- コロナ禍を機に、ビジネス、働き方、生活様式 etc.の全てにおいて大きな転換点を迎えている。この社会の変化を視野に入れ事業戦略を再考し、改めて各事業の深堀を目指す。

2019/3期～2021/3期

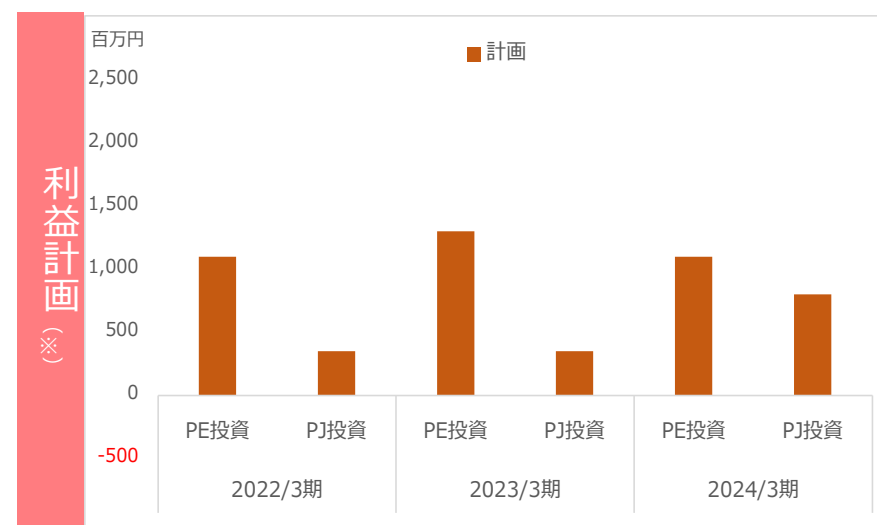
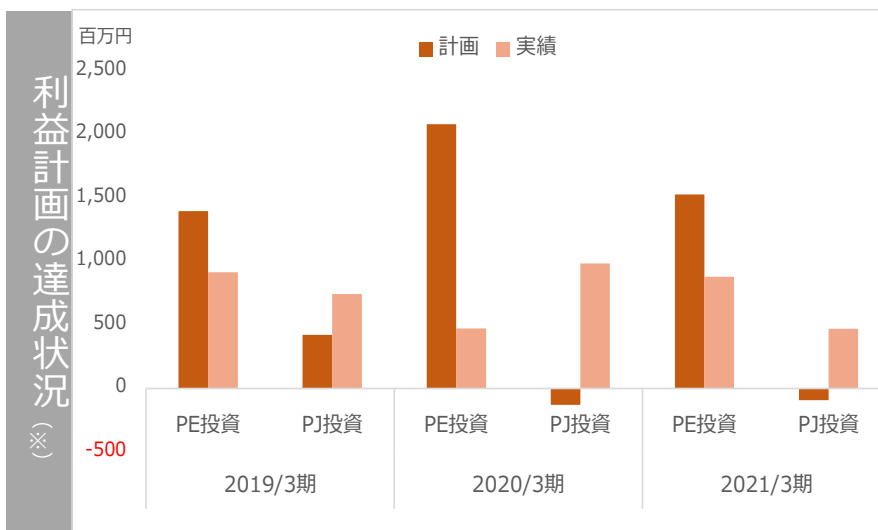
2018/5/18付 中期経営計画

2022/3期～2024/3期

2020/12/28付 新中期経営計画

PE投資の利益を中心とした計画

PJ投資の利益を中心とした計画への移行期間



※計画値は営業総利益、実績はその他利益を含む

### 現中期経営計画

少子高齢化問題および、地球温暖化問題特に原発問題を抱えた日本固有のエネルギー問題を重要なテーマとして位置付けて計画を策定

#### 個人

**(従来)**

- 長時間通勤、長時間労働、男性中心のメンバーシップ型企業社会

**(コロナ後の社会)**

- 学校、仕事、コミュニケーションなどの生活スタイルの変化
- モノやコトに対する価値観や消費行動の変化
- ワークライフバランスに対する意識、働き方の多様化、必要とされる能力の変化

#### 社会

**(従来)**

- 少子高齢化問題
- 格差社会、貧困問題
- 地球温暖化問題、特に原発に伴う日本固有のエネルギー問題

**(コロナ後の社会)**

- 都市部への機能集中から地方への分散
- 終身雇用・年功序列の見直し、メンバーシップ型からジョブ型雇用へ
  - リモート学習の普及に伴う学校制度の見直し
  - 産業構造の変化の加速

コロナ禍  
変化が加速

#### 企業

**(従来)**

- ガバナンス、コンプライアンスの遵守
- 企業価値の向上、業績拡大・持続的成長への取り組み

**(コロナ後の社会)**

- 株主第一主義の見直し
- 従業員や地域社会などの利益を尊重した事業運営への取り組み
- 在宅勤務の急速な普及、働き方改革の加速および業務慣行の見直し
- AI、IT活用による生産性の追求

#### 技術

**(従来)**

- AI、IT、クラウド等の活用、5G等次世代通信の進展
- 国際的な生産拠点の分散に伴う物流の変容
- 非接触型システムやロボットの活用

**(コロナ後の社会)**

- 人や物の移動制限に伴う新技術の急速な普及  
(在宅勤務、リモート学習、EC、自動運転など)
- 生活様式や産業構造の変化

### 新中期経営計画

従前の課題に加えて新型コロナウイルスが引き起こすであろう変化に対応した計画を策定



テーマ

マーケット環境

競争優位性

事業戦略

	再生可能エネルギー	スマートアグリ (植物工場)	ディストリビューションセンター
テーマ	# クリーンエネルギー # 安心/安全社会	# 温暖化と農業人口の高齢化 # コロナ禍による社会の変化	# ECの拡大 # ライフスタイルの変化
マーケット環境	脱炭素社会に向けて再生可能エネルギーによる発電が加速し、グローバルでは域内のCO2排出実質ゼロに向けた取り組みが進む	天候不順や自然災害の影響から露地野菜の供給と価格が不安定となり工場野菜の市場規模は拡大傾向	東京圏は物流拠点の集約とEC市場拡大により空室率は過去最低水準、賃料相場も2009年以来の高水準
競争優位性	“パートナー戦略による豊富なネットワークから得られる多様な案件へのアプローチ力”  メガソーラー、ソーラーシェアリング、風力、バイオマス、バイオガスへと投資対象を多様化しながらFIT制度の変容の中でも一定の収益性を確保	“パートナーである森久の強み” 「品質に厳しい大手企業に評価される高品質野菜の生産を可能とする技術力」  生菌数が極めて低く高品質かつ無農薬の野菜の量産を実現し、大手コンビニエンスストアのコンペで勝ち抜き他社工場から当社への乗り換えにより取引を開始した実績	“パートナーであるKICの強み” 「大手デベロッパーが敬遠する土地を安く買い、安く作って、安く貸す開発力」  道路付けの悪い土地、市街化調整区域など、そのままでは開発が困難な土地を安く仕入れ、手間を掛けて事業化することで大手との競争を回避する開発力
事業戦略	太陽光は、脱FIT制度に向けた取組としてベトナムの屋根置きソーラー事業への投資を開始。国内は地産地消モデルを模索し、FIT制度に依存しない事業を展開する。その他電源では、バイオガスは食品メーカーを中心に食物残渣の取引先を開拓し、早期に収益軌道に乗せ次のPJに取り組む。	2020年6月から取引開始となった大手コンビニエンスストア名古屋・京都地区に加え、10月より中国・四国地区でも取引を開始。今後は北陸地方での新規受注を実現するとともに、後続の工場を稼働し取引を更に全国に拡大させる。食品スーパーの総菜など中食向けの取引先を開拓する。	自治体との連携強化や2016年に施行された物流総合効率化法の活用により、開発期間を短縮する。テナント企業を開拓し、収益機会を確実なものにする。安定利回りを志向するレイターステージの投資家を開拓し、初期段階から投資を行う当社の投資採算を向上させる。

テーマ

障がい者グループホーム

# マイノリティ尊重社会  
# 安心/安全社会

高齢者施設

# 安心/安全社会  
# 少子高齢化

M&A仲介

# 少子高齢化  
# 後継者問題

マーケット環境

2013年に障害者総合支援法が施行されグループホームの利用者が増加

国内総人口が減少する一方で高齢者人口は増加、65歳以上の比率は2025年には30%に達する見込み

後継者問題や企業の海外進出の活発化によりM&Aの件数は増加傾向特に中小の件数は大幅に増加

競争優位性

“パートナーであるソーシャルインクルーの強み”  
「大手が未だ参入していないマーケットで先行する地位にある」

市場が拡大している中でも競争環境は未だ平穏であり、既に国内最大級の運営棟数を有し業界をリードする立ち位置にある

“パートナーであるAIPヘルスケアジャパンの強み”  
「日本初のヘルスケア特化型上場REITの運営に関与し介護業界に広いネットワークを有する」

日本ヘルスケア投資法人の設立や運営アドバイザーを手掛け、業界の先駆者としての知名度を有する

“国内外での投資活動、ファンド運営を通じてニーズを発掘する機会を有する”

取引候補先となる300社以上のIPO実績を有し、また、長くアジアで投資活動を行ってきた知名度を有する

事業戦略

当社が開発するプロジェクトに対し金融機関からの資金調達を実現、Bankableな投資事業として確立させた

↓  
金融機関と連携し私募ファンドの組成を実現し、3年間で50棟に投資を行う

介護施設が不足している都心部で比較的富裕層をターゲットとした物件にフォーカスし、さらに、複合施設とすることで採算性を向上

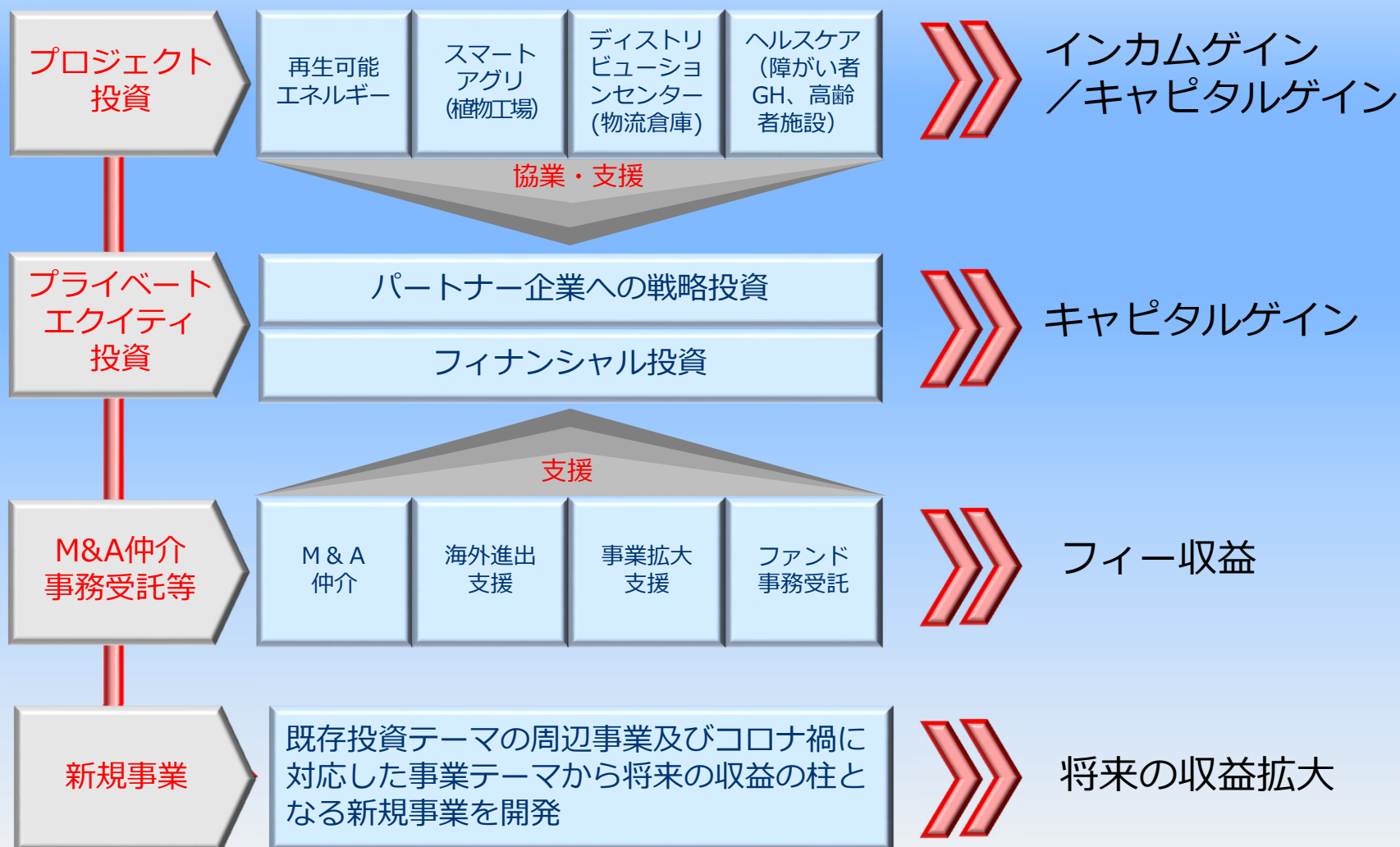
↓  
案件を厳選のうえ、収益性の高いプロジェクトに投資を行う

国内外におけるネットワークを活用し海外進出支援、事業拡大支援を行うことでM&A等のFA業務における収益機会を発掘する

↓  
年間150百万円までフィー収入の拡大を目指す

事業方針

- プロジェクト投資とM&A仲介・事務受託等により収益基盤を盤石なものとしつつ、キャピタルゲインによる超過収益力の拡大により、当社の企業価値・株主価値の向上に繋げる



事業方針

- 収益（CF、利益）の機会を長期安定収益・短期変動収益に分類し、最適な組み合わせを行うことで、サステナビリティのある収益構造を構築する

プロジェクト投資

長期保有により  
安定的な収益貢献を期待

スマート  
アグリ  
(植物工場)

ヘルスケア  
(障がい者  
グループ  
ホーム)

再生可能  
エネルギー

ヘルスケア  
(高齢者  
施設)

ディストリ  
ビューショ  
ンセンター  
(物流倉庫)

短期回転により每期一定の  
インパクトのある収益貢献を期待

新規事業開発

プライベートエクイティ投資 / M&A仲介・事務受託

ファンド  
事務受託

長期の安定的な  
収益貢献を期待

海外進出  
支援

事業拡大  
支援

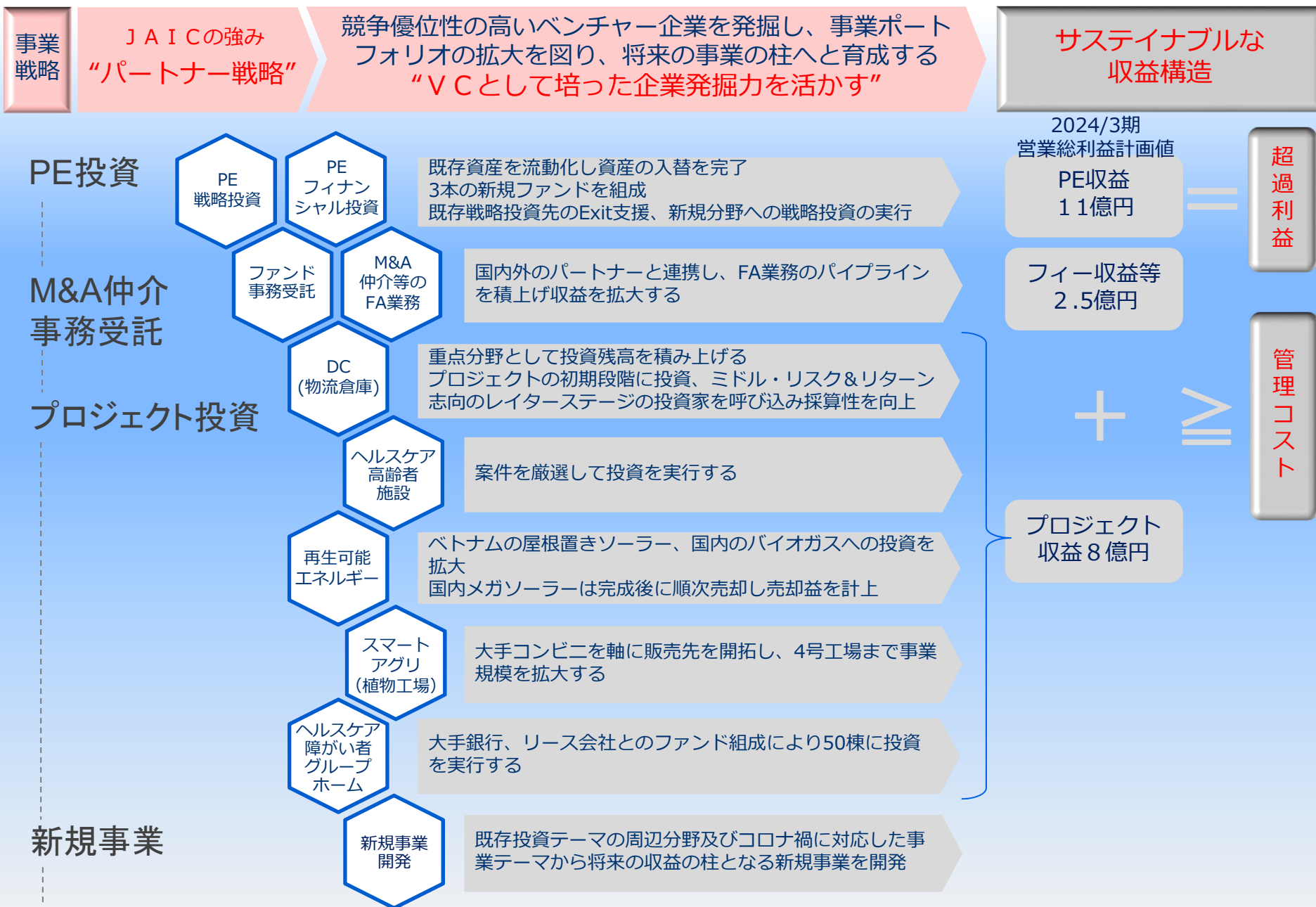
M & A  
仲介

每期一定数の成約による  
安定的な収益貢献を期待

フィナン  
シャル投資

パートナ  
ー企業への  
戦略投資

変動するが大きな  
収益貢献を期待



# 1. プロジェクト投資 再生可能エネルギー

再生可能エネルギー

スマートアグリ  
(植物工場)

ディストリビューションセンター  
(物流倉庫)

ヘルスケア  
(障がい者GH、高齢者施設)

- ・ベトナムソーラーと国内バイオガスの投資を拡大、メガソーラーは完成後順次売却
- ・投資対象電源の多様化と関連分野での新たな収益機会の発掘に取り組む

Bamboo Capital Joint Stock Company

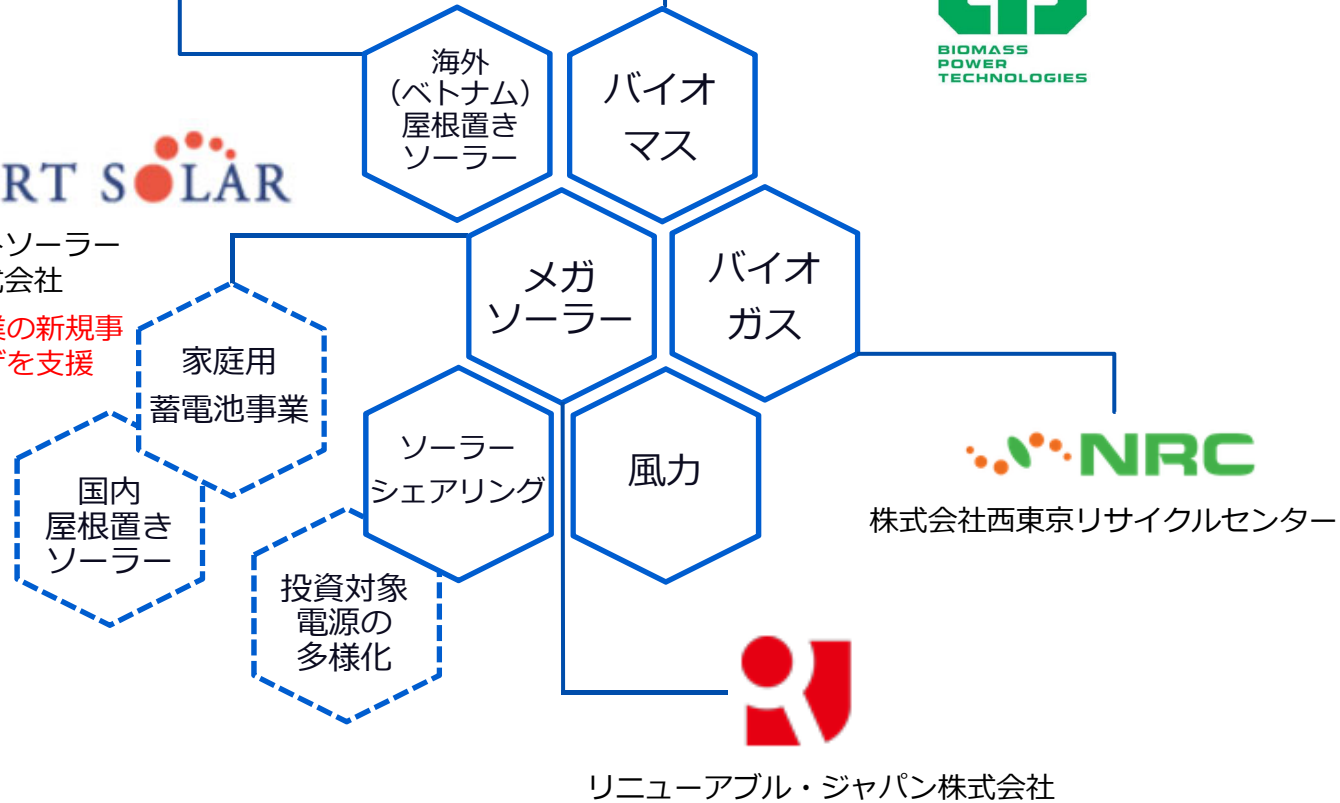


バイオマスパワーテクノロジーズ株式会社



スマートソーラー株式会社

投資先企業の新規事業立ち上げを支援



NRC  
株式会社西東京リサイクルセンター

リニューアブル・ジャパン株式会社

# 1. プロジェクト投資 スマートアグリ

再生可能エネルギー

スマートアグリ  
(植物工場)

ディストリビューションセンター  
(物流倉庫)

ヘルスケア  
(障がい者GH、高齢者施設)

・大手コンビニエンスストアを軸に販売先を拡大、4号工場まで事業規模を拡大する  
・イチゴの植物工場を手掛ける投資先企業の事業立ち上げを支援

- ・イチゴは国内主要青果物のうち、卸売単価、卸売総額が最大規模
- ・露地物イチゴの供給は11月下旬から5月上旬の半年間に限定
- ・オフシーズンに供給可能となれば、大きな潜在需要が存在

MD-Farm株式会社

販売候補先  
高級食品スーパー等

スマートアグリ  
(イチゴ工場)

投資先企業の事業立ち上げを支援

スマートアグリ  
(野菜工場)

株式会社森久エンジニアリング



エンドユーザー

- ・ レストランチェーン
- ・ コーヒーショップチェーン
- ・ ファミリーレストラン
- ・ コンビニエンスストア
- ・ 食品スーパー

# 1. プロジェクト投資 ディストリビューションセンター

再生可能エネルギー

スマートアグリ  
(植物工場)

ディストリビューションセンター  
(物流倉庫)

ヘルスケア  
(障がい者GH、高齢者施設)

- ・ 大手と競合しない開発難易度の高い土地を活用したPJを開発する
- ・ プロジェクトの初期段階に投資し、ミドル・リスク&リターンを期待するレイターステージの投資家を呼び込み採算性を向上させる

## 投資実績



※図はイメージ  
越谷PJ

2019/12 投資実行  
2021/10 竣工予定



※図はイメージ  
厚木ⅡPJ

2019/12 投資実行  
2022/6 竣工予定



KICホールディングス株式会社

## 投資実績



※図はイメージ  
海老名ⅠPJ

2020/10 一部投資実行  
2023/3 竣工予定



※図はイメージ  
海老名ⅡPJ

2020/10 一部投資実行  
竣工予定は未定

ディストリビューションセンター  
(物流倉庫)



# 1. プロジェクト投資 ヘルスケア

再生可能エネルギー

スマートアグリ (植物工場)

ディストリビューションセンター (物流倉庫)

ヘルスケア (障がい者GH、高齢者施設)

- ・ 障がい者グループホーム：パートナーとファンドを組成し50棟に投資を実行する
- ・ 高齢者施設：収益性の高い案件を厳選して投資を実行する

### 投資実績



AIP勝どき駅前ビル  
2017/12 EXIT



※完成イメージ図

東雲1丁目複合PJ  
2020/2 投資実行



高齢者施設



AIPヘルスケアジャパン合同会社

### 投資実績



※写真は浜松PJ

- (浜松 2020/8 営業開始)
- (広島 2020/8 営業開始)
- (宇都宮 2020/9 投資実行)



障がい者グループホーム



ソーシャルインクルー株式会社

## 2. プライベートエクイティ投資 戦略投資

- ・既存投資先の成長を支援し、EXIT（IPO）による売却益を計上する
- ・新たなプロジェクト投資分野を開拓し戦略投資を実施する

パートナー  
企業への  
戦略投資



リニューアブル・ジャパン株式会社  
メガソーラープロジェクトのパート  
ナー企業  
初回投資時期 : 2015年



スマートソーラー株式会社  
メガソーラープロジェクトのパート  
ナー企業  
初回投資時期 : 2017年



ソーシャルインクルー株式会社  
障がい者グループホームプロジェク  
トのパートナー企業  
初回投資時期 : 2019年

フィナン  
シャル投資



株式会社森久エンジニアリング  
スマートアグリ（野菜）プロジェク  
トのパートナー企業  
初回投資時期 : 2019年

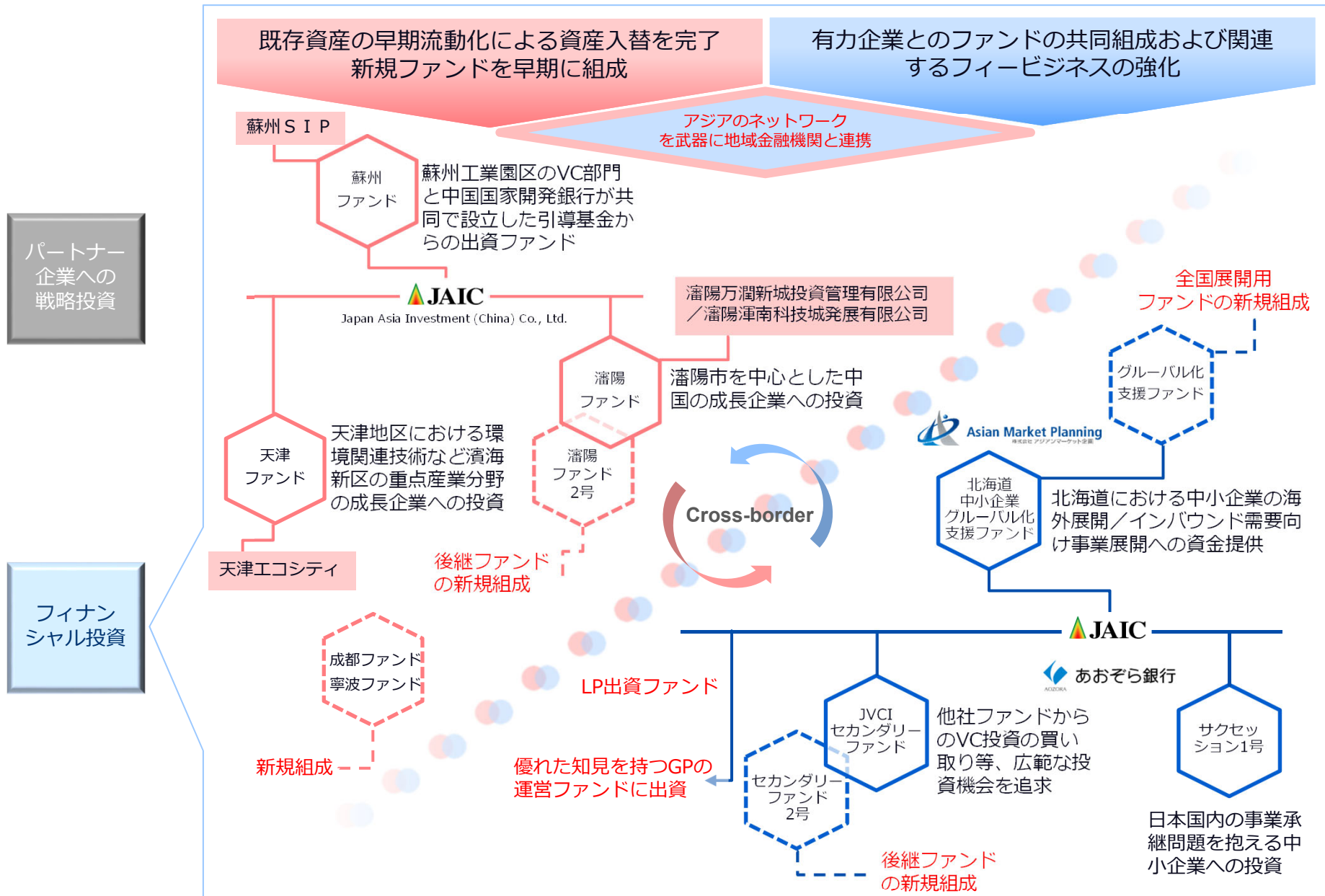


MD-Farm株式会社  
スマートアグリ（イチゴ）プロジェ  
クトのパートナー企業  
初回投資時期 : 2019年

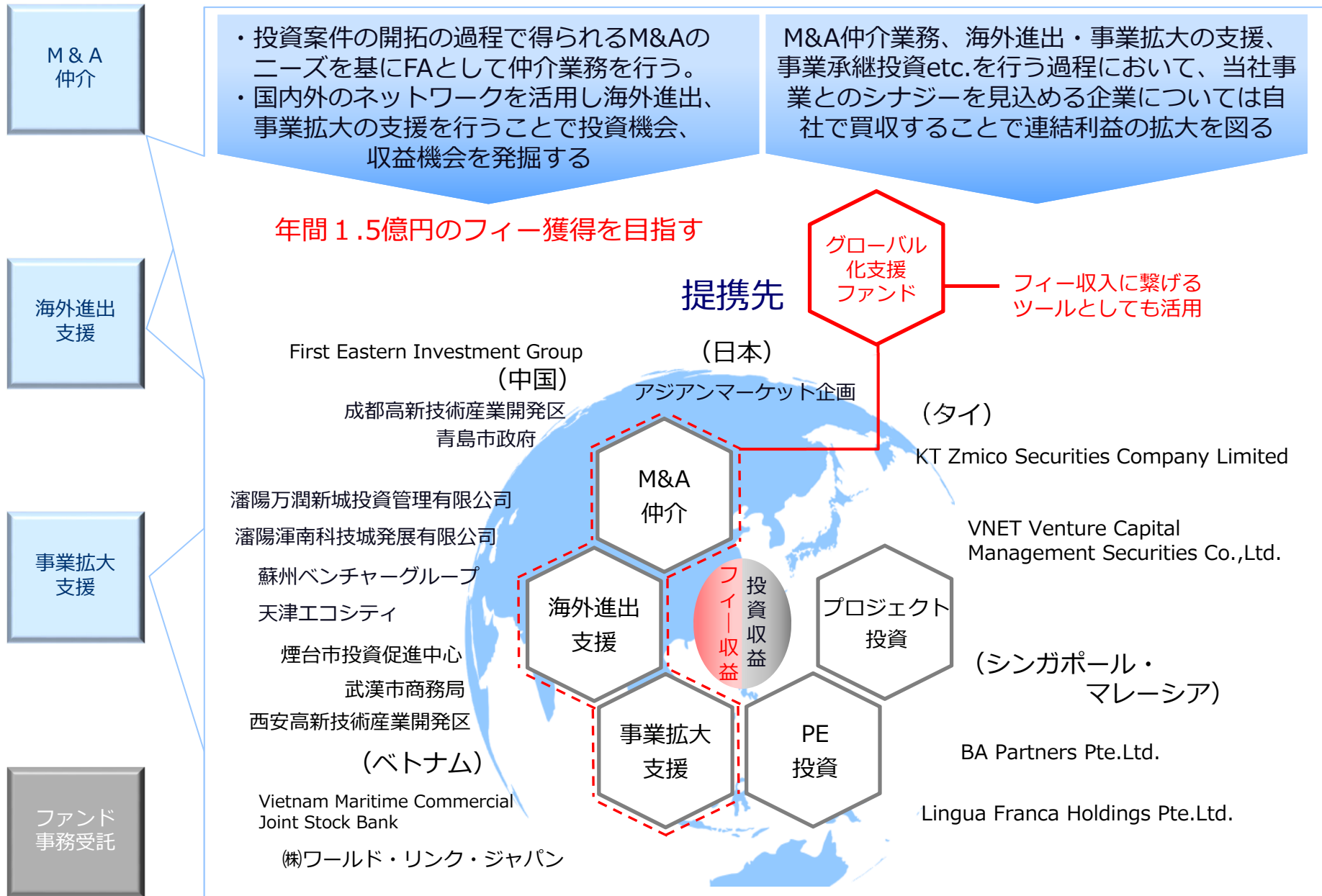


KICホールディングス株式会社  
ディストリビューションセンター  
（物流倉庫）投資のパートナー企業  
初回投資時期 : 2020年

## 2. プライベートエクイティ投資 フィナンシャル投資



### 3. M&A仲介・事務受託等



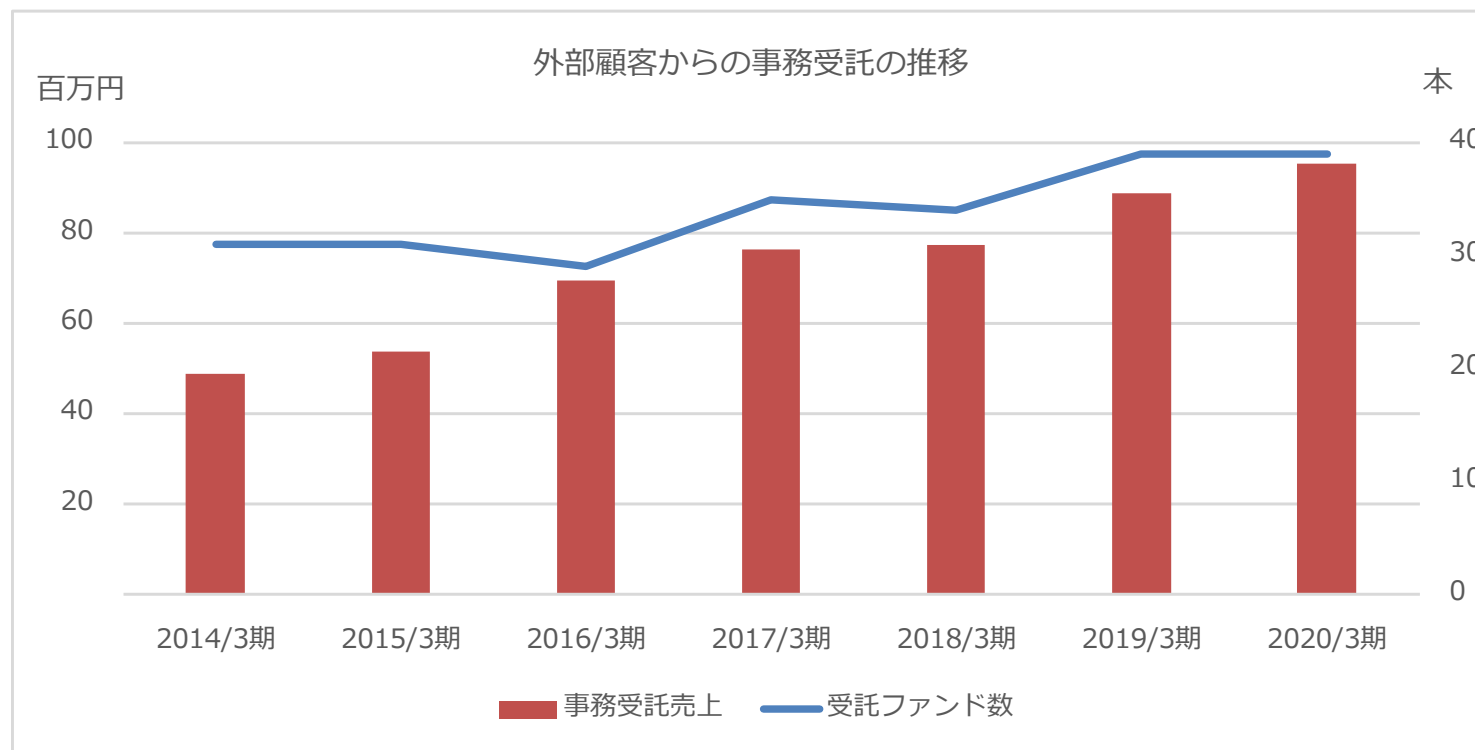
M & A  
仲介

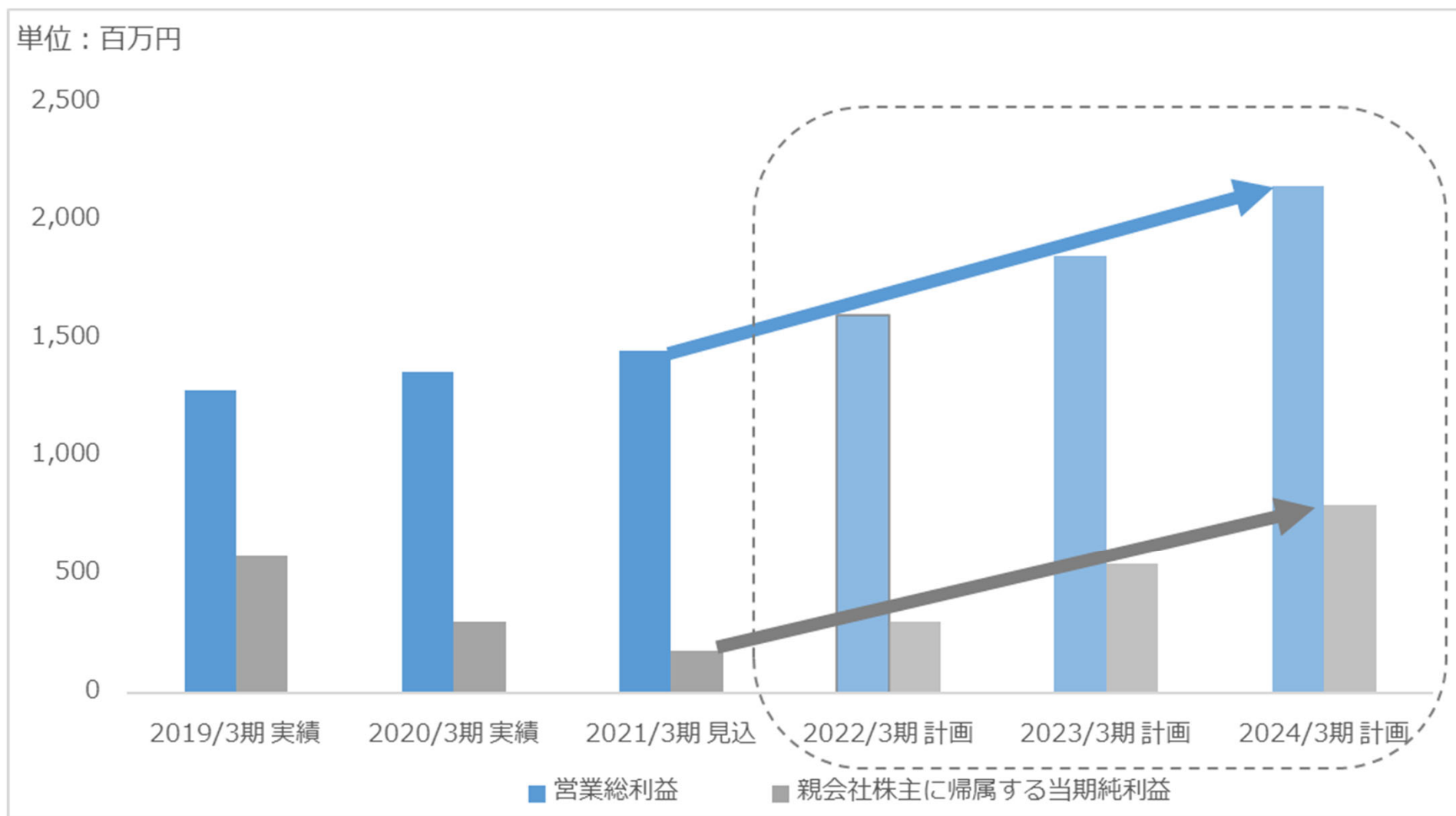
- 早期に新ファンド経理システムを稼働し業務を効率化する
- 毎期2～3件のペースで既存顧客から新設ファンドや後続ファンドを新規受託し、年間収益を1億円とする

海外進出  
支援

事業拡大  
支援

ファンド  
事務受託





当社は、社会的責任と貢献のためにSDGsの重要性を理解し、投資活動を通じて広くSDGsに貢献することを経営の重要課題と位置づけ、取り組みます。

【経営理念】日本とアジアをつなぐ投資会社として少子高齢化が進む社会に安心・安全で質と生産性の高い未来を創ります

**Environment**



再生可能エネルギープロジェクトのパートナー企業に投資をするとともに、再生可能エネルギープロジェクトへの投資を通じて環境負荷の軽減に貢献します。



**Social**



植物工場プロジェクトへの投資を通じて、農業人口の減少や高齢化による諸問題や気候変動、食の安全に対するソリューションを提供します。



物流倉庫プロジェクトへの投資を通じ、生産性の高い社会の実現や地域産業の活性化と雇用の創出に貢献します。



ヘルスケアプロジェクト（介護施設、障がい者グループホーム）への投資を通じて、包摂的かつ安全でより住みやすい社会の実現に向けたソリューションを提供します。



投資先企業が行うイノベーションや既存事業の再活性化により、生産性向上や労働力の補完を促進します。また、中小企業の事業承継を支援するファンドの運営により、包摂的かつ持続可能な産業化を促進します。



**Governance**



取締役7名中4名が独立社外取締役/独立社外取締役を取締役会議長として起用/任意設定機関「評価委員」により業務執行取締役の人事・報酬の評価を実施/取締役会の有効性の自己評価の実施と結果の開示/実効性のある監査等委員会監査や内部監査の実施