



2021年12月6日

各 位

会 社 名 株式会社マーキュリアホールディングス
代表者名 代 表 取 締 役 豊島 俊弘
(コード番号：7347 東証第一部)
問合せ先 執行役員 経営管理統括 滝川 祐介
(TEL. 03-3500-9870)

新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書

当社は、2022年4月に予定される株式会社東京証券取引所の市場区分の見直しに関して、本日プライム市場を選択する申請書を提出いたしました。当社は、移行基準日時点（2021年6月30日）において、当該市場の上場維持基準を充たしていないことから、下記のとおり、新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書を作成しましたので、お知らせいたします。

記

1. 当社の上場維持基準の適合状況及び計画期間

当社の移行基準日時点におけるプライム市場の上場維持基準への適合状況は、以下のとおりとなっており、「流通株式時価総額」については基準を充たしておりません。当社は、「流通株式時価総額」に関して、当社が掲げる2025年12月期を最終年度とする中期利益計画期間中の2022年12月期から2023年12月期までを目途に上場維持基準を充たすために各種取組を進めてまいります。

	株主数 (人)	流通株式数 (単位)	流通株式 時価総額 (億円)	流通株式 比率 (%)
当社の状況 (移行基準日時点)	3,466	81,767	65	46.3
上場維持基準	800	20,000	100	35
計画書に記載の項目			○	

※当社の適合状況は、東証が基準日時点で把握している当社の株券等の分布状況等をもとに算出を行ったものです。

2. 上場維持基準の適合に向けた取組の基本方針、課題及び取組内容

「新市場区分の上場維持基準の適合に向けた計画書」をご参照ください。

以 上



新市場区分の上場維持基準の 適合に向けた計画書

株式会社マーキュリアホールディングス

Mercuria Investment Group

証券コード：7347

2021年12月6日

(ご注意) 本資料に記載された事項は、資料作成時点での当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その正確性を保証するものではありません。また、今後予告なしに変更されることがあります。本資料に含まれる意見や予測や計画などについては、様々な要因の変化により、実際の業績や結果とは大きく異なる可能性があることをご留意下さい。

また、本資料は情報の提供のみを目的としており、当社が発行する有価証券及び当社が運用するファンドへの投資勧誘を目的とするものではありません。本資料は当社の著作物であり、著作権法により保護されており、また、本資料及び本資料の内容を、当社の許可なく、第三者に開示又は漏洩することはできません。なお、本資料内の数値は全て連結ベースにて表示しております。

目次

1. 中長期的企業価値の向上へ向けて
 2. プライム市場の上場維持基準適合へ向けて
 3. 中期目標の達成
 4. 市場評価の浸透
 5. 成長基盤の確立
 6. ガバナンス体制の強化
- (参考)中期目標

1. 中長期的企業価値の向上へ向けて（1/2） ～上場会社としての企業価値向上へ向けたロードマップ～

中長期的企業価値の向上へ向けたロードマップ

①プライム市場の上場維持基準適合

1. 流通時価総額
100億円以上

2022年12月期～
2023年12月期

②中期利益計画 達成

1. 5年平均当期純
利益20億円以上
2. 自己資本1.5倍
(増資除く)

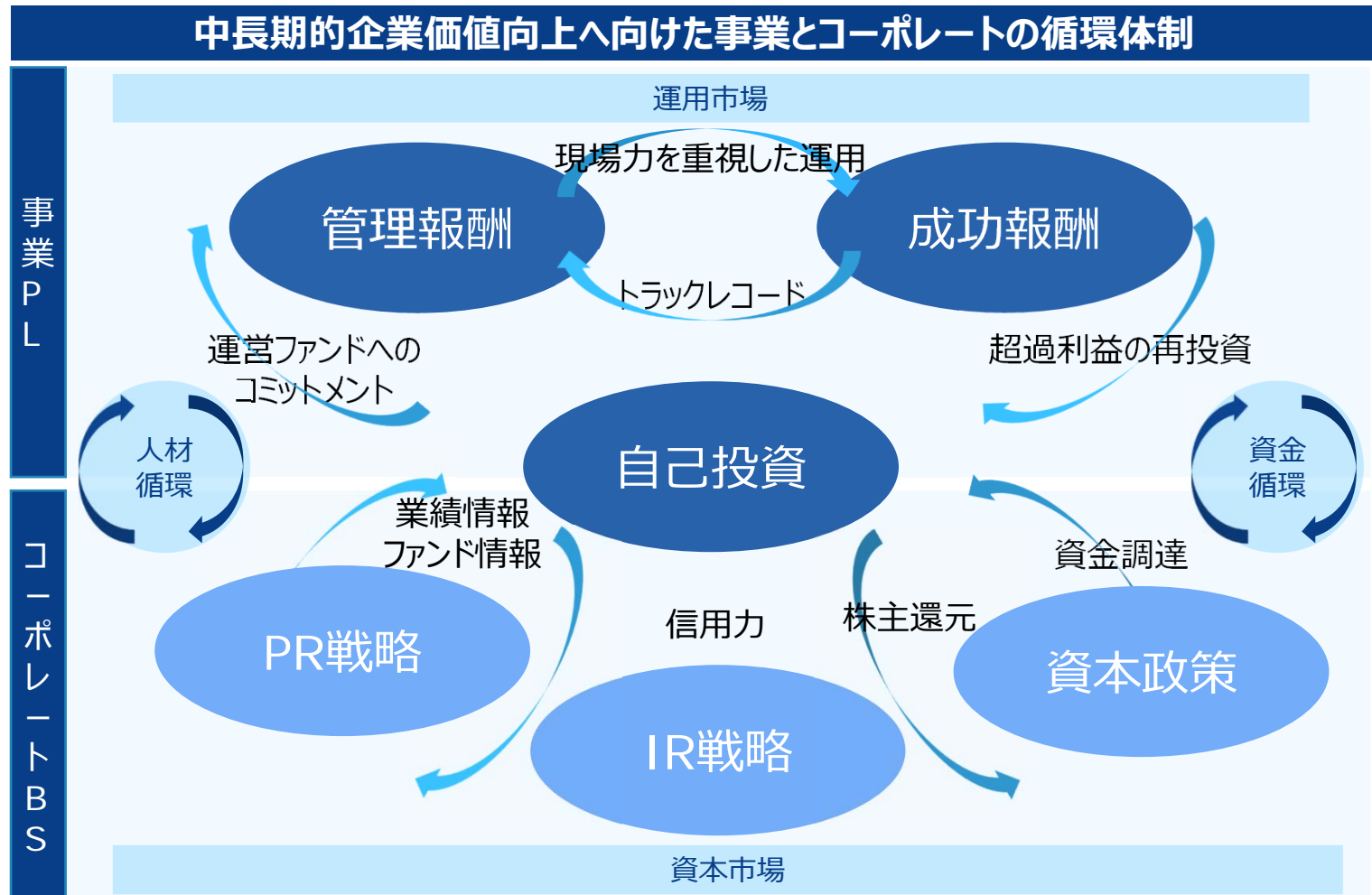
2025年12月期

③中長期的 企業価値向上

1. 日本の産業構造の
変革と革新をリード
する投資会社へ
2. 幅広い投資家基盤
を有する投資会社へ

- 上場会社として、①プライム市場の上場維持基準への適合（2022年12月期～2023年12月期）、②中期利益計画の達成（2025年12月期）を通過点に、③中長期的な企業価値の向上を目指す
- バイアウトファンド事業、Spring REIT事業、資産投資ファンド事業の既存事業に加えて、新規企画事業も推進することで、成功報酬の最大化、管理報酬の積み上げ、自己投資の拡大を図る
- 持株会社体制下で、IR戦略、資本政策を強化し、事業とコーポレートの循環体制を築く
- 中長期的には、1）日本の産業構造の変革と革新をリードする投資会社、2）幅広い投資家基盤を有する投資会社を目指す

1. 中長期的企業価値の向上へ向けて (2/2)
 ～上場会社としてのファンド事業を通じた資金と人材の循環～



2. プライム市場の上場維持基準適合へ向けた計画書（1/2） ～現在のプライム市場の上場維持基準の適合状況～

プライム市場上場維持基準の適合状況（移行基準日2021年6月30日時点）

- プライム市場の上場維持基準において求められる流通株式時価総額は100億円以上であるのに対して、移行基準日（2021年6月30日）における当社の東京証券取引所による一次判定結果における流通株式時価総額は65億円であり、プライム市場の上場維持基準を充たしていない状況

	当社	プライム市場の上場維持基準	適合状況
株主数	3,466人	800人以上	○
流通株式数	81,767単位	20,000単位以上	○
流通株式時価総額	65億円	100億円以上	×
流通株式比率	46.3%	35%以上	○

2. プライム市場の上場維持基準適合へ向けた計画書 (2/2) ～上場維持基準の適合に向けた課題と取組内容～

プライム市場の上場維持基準の適合に向けた課題と取組内容

- 「流通株式時価総額」の基準を充たしていない主要因として、①利益指標、②市場からの期待値、③流通株式数において、プライム市場の上場会社として改善余地があること、が挙げられる
- 上記課題に対処すべく、①業績向上による中期目標の達成、②IR/PR強化による市場評価の浸透、③資本政策による成長基盤の確立において、個別目標を掲げ、上場維持基準への適合を図る方針
- 具体的には、2022年12月期～2023年12月期にかけて、上記取組を推進することにより、①当期純利益を15億円から18億円程度の水準、②PER評価を15倍程度、③流通株式比率を50%程度とすることで、流通株式時価総額を100億円以上を目指す方針



①中期目標の達成 (業績)

1. 成功報酬の最大化
2. 管理報酬の積み上げ
3. 自己投資収益の拡大

②市場評価の浸透 (IR/PR)

1. ミッションと経営理念の再定義
2. IR/PRの充実により企業価値への理解を促進

③成長基盤の確立 (資本政策)

1. 持株会社をプラットフォームに各戦略の機動的展開を促進
2. 借入金及びエクイティを活用した積極的な資本政策の遂行

3. 中期目標の達成 (1/7) ～Summary～

1. 中期目標

- ①バイアウトF事業、②Spring REIT事業、③資産投資F事業に加えて、持株会社体制下で外部パートナーとの連携による新規事業も推進
- 中期目標最終年度の2025年12月期における定量目標
 - ◆ 5年平均当期純利益：20億円以上
 - ◆ 自己資本：1.5倍（173億円）

2. 成功報酬の最大化

- 当社上場を機に組成したファンドからの成功報酬の最大化を図る
- バイアウト1号ファンドから相応の成功報酬の獲得が期待される
- インフラ、不動産投資ファンドでは資産取得に係る成功報酬の獲得が期待される

3. 管理報酬の積み上げ

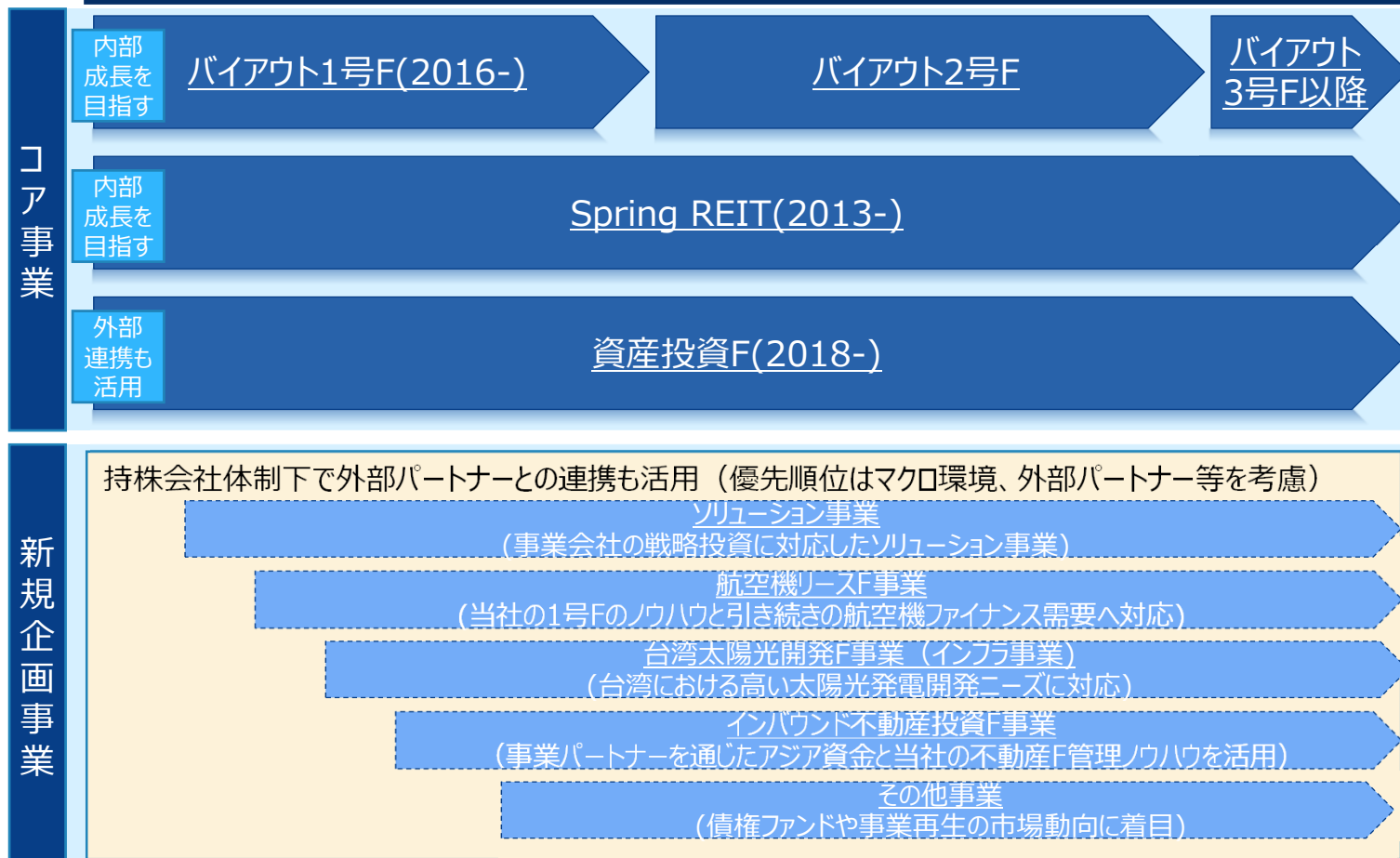
- バイアウト1号ファンドの後継ファンドとして、400-500億円規模の2号ファンドの組成を目指す
- 資産投資分野においても、航空機、インフラ、不動産等の各種アセットクラスを対象に計画期間において総額1,000億円のファンド運用資産の増加を目指す

4. 自己投資収益の拡大

- 各種ファンド運営は順調であるため、セムボート投資を行っている自己投資からも相応の収益の獲得を見込む
- 内部留保に加え、借入金及びエクイティを活用した自己投資収益の更なる拡大を進める

3. 中期目標の達成 (2/7) ～コア事業と新規企画事業～

中期利益計画の3本柱は、①バイアウトF事業、②Spring REIT事業、③資産投資F事業



3. 中期目標の達成（3/7） ～コア事業の現状と今後の方向性～

既存事業	現状と今後の方向性
<p>バイアウト ファンド事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 団塊世代の高齢化が進む中で、中堅・中小企業の事業承継ニーズを対象に、2016年に1号ファンドを213億円にて組成 - 1号ファンドの運用は順調であり、相応の成功報酬の獲得を目指す - 1号ファンドは概ね投資完了し、2号ファンドの組成に着手 - 既存投資家に加え、海外投資家も関心も高く、400-500億円規模を想定
<p>Spring REIT 事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 中国の首都北京において、世界基準のオフィスビルの開発に参画し、2013年よりSpring REITとして香港証券取引所に上場 - 2017年に英国の店舗不動産（84箇所）を組入（2021年6月末現在の運用資産残高は約1,600億円） - 更なる資産獲得（年平均100億円程度）により取得報酬/管理報酬の底上げを図る
<p>資産投資 ファンド事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2019年に伊藤忠エネクス、三井住友信託銀行、マイオーラとともに、エネクス・インフラ REITを組成し、東京証券取引所へ上場（21年5月末の運用資産残高は約560億円） - 2020年にインフラREITへの売却をExit戦略とするインフラウェアハウジングファンドを組成 - 持株会社体制下においては、外部パートナーとの連携により海外インフラ事業を展開予定 - その他のアセットクラスを含めて、資産投資ファンド全体で1,000億円規模の運用資産の増加を目指す（インフラREITを除く）

3. 中期目標の達成（4/7） ～新規企画事業の現状と今後の方向性～

新規企画事業	現状と今後の方向性
ソリューション事業	<ul style="list-style-type: none"> - 事業法人の戦略投資に対して案件ソーシングや管理受託等のサービス提供を行う - 不動産・物流分野におけるテクノロジー企業に投資するBiztechファンド、タイに事業進出する日本企業に対して合併管理サポートを展開
航空機リース ファンド事業	<ul style="list-style-type: none"> - コロナ後の航空需要回復を見込み、航空機リースの組成・管理を専門とするAirborne Capitalと合併会社マーキュリアエアボーンキャピタルを設立 - 航空機リースファンド（2号ファンド）の組成に加えて、事業会社に航空機投資機会を提供する
台湾太陽光開発 ファンド事業	<ul style="list-style-type: none"> - エネクス・インフラREITを共同運営している事業パートナーとともに、台湾太陽光発電開発ファンドの組成を準備中 - 台湾における太陽光発電制度は日本と類似し、FIT（固定価格買取制度）を基礎に法制度も安定していることから優良な投資機会と認識
インバウンド 不動産投資 ファンド事業	<ul style="list-style-type: none"> - 日本の不動産の運用利回りは世界的に相対優位な状況にあり、中国投資家の関心は高い - 中国企業の日本への進出やインバウンド観光の実需を取り込むべく、Spring REITにおける事業パートナーとともに中国からの投資資金の受け皿となるインバウンド不動産投資ファンドを企画予定
その他事業	<ul style="list-style-type: none"> - 債権ファンド事業やバリュー投資ファンド事業等、事業再生の市場動向に着目

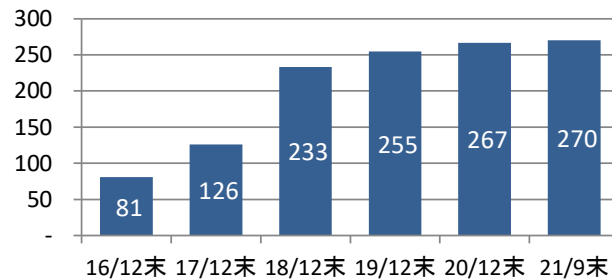
3. 中期目標の達成 (5/7) ～成功報酬の最大化～

	ファンド名	ファンド総額	ファンド期間	成功報酬累計	成功報酬の最大化
過去 フ ァ ン ド	グローブ1号ファンド	70億円	2005-	36.7億円	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 当社設立の2005年からリーマンショック後にかけて組成したファンド ❑ 2020年12月期までの成功報酬に大きく貢献 ❑ 直近5年間の成功報酬総額は54億円
	Project Sweep	98億円	2010-2017	16.0億円	
	Project CS	26億円	2012-2020	2.2億円	
	Project Sonoko	15億円	2013-2019	3.3億円	
事業 投 資	バイアウト1号ファンド	213億円	2016-	(投資期間)	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 当社上場の2016年前後に組成したファンド ❑ 今後5年間に於いて多くのファンドがExitステージを迎えるため、目標期間である2025年12月期までの成功報酬への貢献を見込む ❑ 過去ファンドと比して規模の大きいバイアウト1号ファンドの運用状況は好調であり、相応の成功報酬の獲得が期待される ❑ Spring REITは資産組入時のアクイジション(獲得)報酬を見込む
	きらぼしファンド	26億円	2018-	(投資期間)	
	Biztechファンド	31億円	2019-	(投資期間)	
	China Fintech ファンド	13.5億円	2018-	(投資期間)	
Spring REIT	Spring REIT	約560億円	2013-	1.1億円 (オープンエンド)	
資産 投 資	グローブ2号ファンド	31億円	2013-	(投資期間)	
	航空機リースファンド	約120億円	2018-	(投資期間)	
	インフラウェアハウジング ファンド	75億円	2020-	(投資期間)	

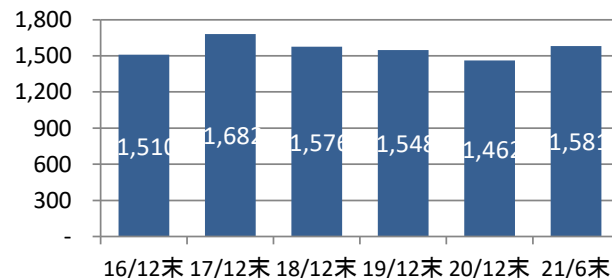
3. 中期目標の達成（6/7） ～管理報酬の積み上げ～

過去の管理報酬基準資産の推移(億円)

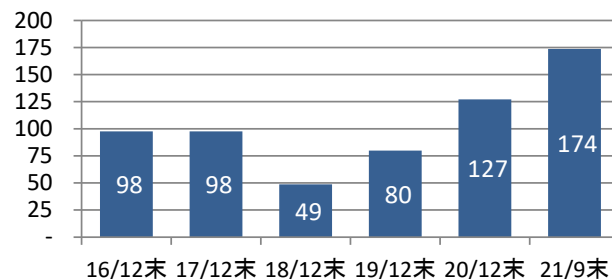
事業投資



Spring REIT



資産投資



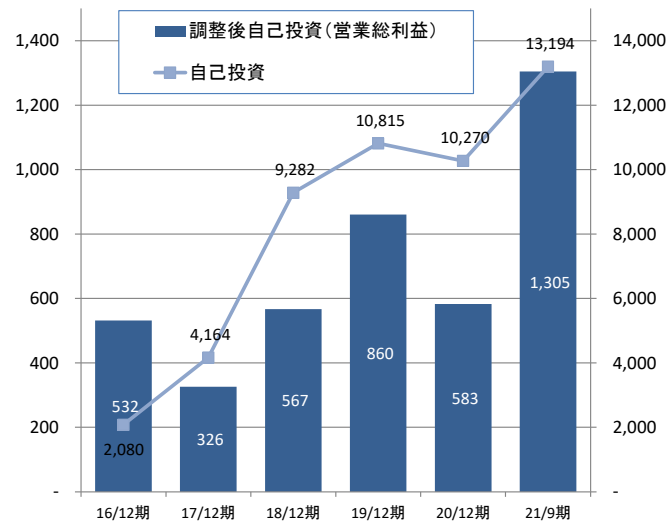
管理報酬の積み上げ

- バイアウト1号ファンドの後継ファンドとして、400-500億円規模の2号ファンドの組成による管理報酬の積み上げを図る
- 1stクローズは2022年12月期を予定し、順調な運用成績を背景に、既存投資家の継続投資に加えて、海外投資家からの資金も募る予定
- Spring REITは2017年12月期に追加資産取得を行い運用資産残高は増加（その他の増減の主たる要因は為替の影響による資産評価額の変動によるもの）
- 今後5年間は、中国パートナーとの連携により、年平均100～200億円の追加資産の取得により管理報酬の積み上げを図る
- 資産投資は過去ファンドの投資Exitがほぼ終了し、上場時の調達資金により航空機リースファンドやインフラウェアハウジングファンド等の新規ファンドを組成
- 今後5年間は、外部パートナーとも連携し、航空機、インフラ、不動産等の各種アセットクラスを対象とした総額1,000億円のファンド運用資産の増加による管理報酬の積み上げを図る

3. 中期目標の達成（7/7） ～自己投資収益の拡大～

自己投資収益（営業総利益）の構成と推移

損益		16/12期～ 21/9期平均	構成比
営業総利益		33.7億円	100%
内 訳	管理報酬	17.4億円	52%
	成功報酬	9.8億円	29%
	自己投資収益/その他	6.3億円	19%
当期純利益		11.4億円	



※調整後自己投資（営業総利益）はSpring REIT評価/売却損益を除く

自己投資収益の拡大

- 自己投資収益は、従来のSpring REITからの安定配当に加えて、バイアウト1号ファンドを中心とした既存ファンド運営は順調であるため、管理報酬、成功報酬とともに当社の収益の柱の一つに成長、今後も当該自己投資からの相応の収益の獲得を見込む
- 上記に加えて、足元は、バイアウト2号ファンド及び台湾太陽光メザンファンドの組成を検討しており、いずれも高いリターン（30%程度）を見込むため、積極的にセიმポート投資を行い、更なる自己投資収益の獲得を目指す方針

【バイアウト2号ファンド】

- 引き続き見込まれる事業承継ニーズへの対応を目指すべく、1号ファンドの既存投資家を中心に、海外投資家を含めて、500億円のファンドを組成を検討

【台湾太陽光開発ファンド】

- 世界的なグリーンエネルギーへのシフトが求められる中、既に日本において上場インフラファンドを共同運営しているマイオー社とともに、台湾の太陽光開発を目的としたファンドの組成を検討
- 台湾における太陽光発電は未だ市場黎明期であり、超過収益が期待できるマーケットであること、台湾はアジア圏内において信用力も高く、法制度も安定していることから、投資環境としては優良な機会と想定

4. 市場評価の浸透（1/2） ～ミッションと経営理念の再定義～

■ ミッション

“ファンドの力で、日本の今を変える”

■ 3つの経営理念

クロスボーダー（国の壁、心の壁、世代の壁を超えて） ～Cross Border～

あらゆる垣根を超え、日本の強みを基盤として世界に広がる成長分野や成長可能性への投資を中心に、産業界・投資業界の幅広いネットワークを通じ、ユニークな投資機会を見出すことを目的としています。

世界に冠たる投資グループへ ～Global Reach～

オルタナティブ（代替）投資でのアルファ（超過利得）の獲得を追求し、投資資金が有効に使われて循環することで、ファンドの投資家のみならず、投資先並びに当グループの株主をはじめ様々なステークホルダーの皆様にリターンを分配する、世界に冠たる投資グループを目指します。

5年後の常識 ～Undiscovered Common～

今は意識されていないけれども、5年後には当たり前になっている、そういった分野に取り組み開発していくことが、当グループの将来を切り開いていくものと考えます。

4. 市場評価の浸透 (2/2) ～IR/PRの充実により企業価値への理解を促進～

No.	項目	具体的なIR取り組み事項
1	体制整備	IR対応部署として持株会社にCEO直轄組織「事業企画部」を設置
2	IR人材の底上げ	外部を活用したIRトレーニングによりIR人材の底上げを図る
3	英文開示の充実	外国人投資家を呼び込むべく、決算情報等の英文開示の充実を図る
4	投資先情報の発信	当社（ファンド運用会社）のみでなく、ファンド投資先情報をより積極的に発信することで、当社の強みである「マクロ環境に沿ったオルタナティブ投資」のストーリーを市場へ伝える
5	機関投資家とのコミュニケーション強化	従前の決算説明会に加えて、四半期毎の機関投資家とのIRミーティングの機会を増加させることで、コミュニケーション強化を図る
6	HPコンテンツの充実	当社ビジネス、決算情報、投資先情報等を分かりやすく伝達するべく、HPコンテンツの充実を図る

5. 成長基盤の確立（1/4）

～持株会社をプラットフォームに各戦略の機動的展開を促進～

持株会社ストラクチャー								持株会社の機能		
運用市場	投資家/顧客	投資家/顧客	投資家/顧客			投資家/顧客		<p>□ 持株会社が有する機能は経営管理機能とコーポレート機能、事業子会社は一定の独立性の下で執行機能を有する</p> <p>【経営管理機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営方針の策定 ✓ 中期利益計画/連結予算の策定 ✓ 重要な新規事業の立案/重要なM&Aを含む業務提携 ✓ 子会社/関連会社の設立/売却 ✓ 資金/人材等のリソースアロケーション ✓ 事業子会社に関する重要事項の決定（主に資本政策等） <p>【コーポレート機能】</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 借入/増資等の財務機能 ✓ 経理/人事/IR/総務等のコーポレート機能 <p>□ 持株会社はBS責任を負い、事業子会社はPL責任を負う</p>		
投資戦略	バイアウト	グロース	キャッシュ・フロー			不動産				
事業単位	バイアウト ファンド	ベンチャー ファンド	グロース ファンド	インフラ ファンド	エネクス インフラ REIT (上場)	航空機 リース	タイ コンサル			Spring REIT (上場)
事業区分	事業投資		資産投資				Spring REIT			
法人格	Mercuria Investment(MIC)			エネクス AM	航空 機JV	タイ 現法	香港 現法	中国 現法		
持株会社 プラットフォーム	<p>Mercuria Holdings(MHD)</p> <p style="text-align: center;">経営理念</p> <p style="text-align: center;">クロスボーダー（国の壁、心の壁、世代の壁を超えて） 世界に冠たる投資グループへ 5年後の常識</p>									
資本市場	株主									

5. 成長基盤の確立 (2/4) ～借入金及びエクイティを活用した積極的な資本政策の遂行～

直近のバランスシート (21/9末)					柔軟な資本政策	
単位：億円						
流動資産	現預金	14.4 (9%)	流動負債	借入金	1.3(1%)	<ul style="list-style-type: none"> □ 財務安全性の高いバランスシート <ul style="list-style-type: none"> □ 自己資本比率：82% □ ネット有利子負債：△5.3億円 □ 営業投資有価証券/営業貸付金（自己投資）を自己資本の金額の範囲内であること、ネット有利子負債はマイナス（現預金超過）であること等、バランスシートにおける財務安全性は極めて高いため、実際の投資ニーズの性質に応じて、借入金及びエクイティを活用した資金調達が可能な状況
	営業未収入金	3.7(2%)	流動負債	その他流動負債	6.0(4%)	
	営業投資有価証券/ 営業貸付金	130.2 (81%)	固定負債	長期借入金	7.8(5%)	
	その他流動資産	3.0(2%)		その他固定負債	6.8(4%)	
	固定資産	投資有価証券	3.2(2%)	純資産	自己資本	
固定資産	その他固定資産	5.6(4%)	その他純資産		6.8(4%)	

5. 成長基盤の確立 (3/4) ～借入金及びエクイティを活用した積極的な資本政策の遂行～

営業投資有価証券/営業貸付金（自己投資）に係る資金調達の状況（21/9末）

	①自己投資		②借入金		①-②		(参考)
	金額	累計	金額	累計	金額	累計	
事業投資	25億円	130億円	-	9億円	25億円	121億円	自己資本 131億円 現預金 14億円
Spring REIT	69億円		9億円		60億円		
資産投資	36億円		-		36億円		

【現状 (21/9末)】

- 営業投資有価証券/営業貸付金（自己投資）130億円は、基本的には当社グループが運営するファンドへのセიმボート投資であり、内訳は事業投資ファンド25億円、Spring REIT69億円、資産投資ファンド36億円により構成される
- 借入金9億円は、全てがSpring REIT事業へのセიმボート投資に係る調達資金

【今後の方針】

- Spring REIT事業については、Spring REITが香港証券取引所へ上場していることもあり、一定の流動性を有することから、今後も借入金による資金調達や財務レバレッジの活用は検討していく方針
- 事業投資ファンド及び資産投資ファンドは、運用するファンド期間が5年～10年と中長期にわたることが多く、ファンド運用者としてのコミットメント資金としての性格を有することから、今後もエクイティによる資金調達は検討していく方針

5. 成長基盤の確立（4/4） ～2021年12月のエクイティファイナンスの概要～

エクイティファイナンスにより以下の目的を達成することで企業価値の向上を図るもの

目的

1. 自己投資を梃に事業拡大を加速する

- 既存運営ファンドの実績に基づき、後継ファンドの組成を準備中
- 自己投資を梃にファンド運用資産の増加及び収益機会の獲得を目指す
 - バイアウトファンドへの自己投資資金（バイアウト2号ファンド）
 - 当社のファンド運用事業（事業投資）の一部であるバイアウトファンド事業は、日本における少子高齢化の中で、中堅・中小企業の後継者不足による事業承継ニーズを背景に、バイアウト1号ファンドを2016年に組成
 - バイアウト1号ファンドは運用面においても投資進捗面においてもともに順調であることから、引き続き見込まれる事業承継ニーズへの対応を目指すべく、バイアウト1号ファンドの既存投資家を中心に、海外投資家を含めた、バイアウト2号ファンドの組成準備を進める
 - インフラファンドへの自己投資資金（台湾太陽光発電開発ファンド）
 - 当社のファンド運用事業（資産投資）の一部であるインフラファンド事業は、世界的なグリーンエネルギーへのシフトが求められる中、日本においては既に当該事業パートナーとエネクス・インフラ投資法人の共同運営等を行っている
 - 直近では、アジア圏内において信用力が高く、法制度が安定しており、一定の投資環境が整っている一方で、太陽光発電において未だ市場黎明期である台湾において、事業パートナーと共に台湾太陽光発電開発ファンドの組成準備を進める

2. 機関投資家を含めた株主層の拡大

- 機関投資家の目線を意識した流動性の改善を図る
- エクイティファイナンスによる流通株式数の増加と企業価値の向上を図ることで、プライム市場の上場維持基準である「流通株式時価総額」の今後の基準充足を目指す

6. ガバナンス体制の強化（1/3）

1. 人的資本や知的財産への投資

(1) 基本的考え方

当社の経営理念やミッションを実現するため、外部環境の変化を適切に捉え、次世代に向けた変革を実践する人的資本を構築するとともに、知的財産への投資を積極的に行っています。

(2) 具体的取組み

・役職員一人一人が「高度な専門性」を発揮するとともに、次世代リーダーの育成を図るため、OJTを通じた自律的なキャリア開発を土台とし、戦略的な人材配置や外部リソースも活用した教育研修制度の充実を図っています。また、管理職のマネジメント力向上を図るため、経営層へのエグゼクティブ・コーチングの実施や部下との1 on 1ミーティングなどを実施しています。

・当社業務の効率化を図るため、新たなソフトウェアやアプリケーションの導入、社内ポータル構築を進めるとともに、投資家の利便性向上のため、WebセミナーやWeb会議の実施、投資家もアクセス可能なクラウド化の導入など、当社業務のDX化・IT化を推進しています。

2. 多様性の確保に向けた取り組み

(1) 基本的考え方

・当社は、従来から中途採用を主軸とし、性別や国籍に関係なく能力や実績を重視した人物本位の人材登用を実施しています。また持続的な成長と企業価値の向上を実現するためには、多様な視点や価値観を尊重することが重要と考え、経験・技能・キャリアが異なる人材を積極的に採用し、これらの人材が活躍できる職場環境を整備しています。

(2) 目標と実績

・当社は、経営中枢を担う執行役員に外国人を登用しているほか、グループ会社のうち、当社が一定の支配権を有する中核企業に対し、グループ全体で女性比率及び外国人比率の目標をそれぞれ30%と定めています。現状、グループ全体の女性比率は47%、外国人比率は40%と、ともに目標を上回っていますが（2021年9月時点）、継続してこの目標を達成するように努めます。

(3) 具体的取組み

・国籍、性別等に囚われない採用活動と属性や価値観に依らない能力・成果に応じた人事評価を継続します。特に、海外子会社では当該地域に根付いた事業展開を図るため、原則、経営層を含めローカルの外国人を採用します。

・社員の多様で柔軟な働き方を可能とすべく、平時より週一定日数を在宅勤務とする制度やフレックスタイム制の導入などの環境整備を行っています。また育児・介護休業や看護・介護休暇等により子育てや介護と業務の両立を支援しています。

6. ガバナンス体制の強化（2/3）

3. サステナビリティへの取り組み

- ・当社は、「企業行動規範」の中に、「ESG・SDGsへの配慮」という項目を定め、持続可能な社会の実現を企業行動の原則としています。
- ・また、「ESG・サステナビリティポリシー」を策定し、当社グループの自己勘定投資や運営ファンドの投資について、投資前の意思決定や投資後のモニタリングに、ESGやサステナビリティの観点からの判断を組み込んでいます。
- ・当社のサステナビリティに向けた具体的な取り組み事例については、当社ホームページ等にて開示しております。

4. ガバナンスの実効性確保に向けた取り組み

- ・当社は、取締役会・監査役会の他、任意の委員会として、指名委員会、報酬委員会、ガバナンス委員会を設置し、指名や報酬、ガバナンス関連の重要な事項について、これらの委員会の適切な関与と助言を確保するよう努めております。またいずれの委員会も独立社外取締役及び外部アドバイザーが過半を占める委員構成としています。
- ・当社の取締役候補者は、会社の経営管理やビジネス一般、財務・法務も含めた資質・経験の有無を判断基準にし、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスを踏まえた構成としています。現時点において、ジェンダーや国際性等の面から多様性は図られておりませんが、今後も、性別・国籍・年齢等を問わず、適任者が居れば登用を図る方針です。

（参考）現取締役会構成メンバーのスキルマトリックス

	豊島	石野	小山	近藤	赤松	岡橋	佐々木	石堂	増田	藤村
企業経営	○	○	○			○	○	○	○	○
投資・運用	○	○	○	○	○			○		○
営業				○	○	○	○			○
国際性	○	○	○		○	○			○	
財務会計				○			○	○		
法務									○	

6. ガバナンス体制の強化 (3/3)

(1) Environment (環境問題)

○クリーンエネルギー

- ・再生可能エネルギーを投資対象とするエネクス・インフラ投資法人の共同スポンサー

○廃棄物・使用エネルギーの削減・資源の有効活用

- ・当社子会社SAMLが運用する香港上場リートSpring REITの保有資産であるオフィスビルの環境対策の徹底
- ・気候変動問題、陸上・海洋資源保護等への貢献が期待できる人工衛星に関し、ライドシェアビジネスを目指す米国企業Loft Orbitalへ出資



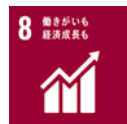
(2) Society (社会問題)

○経済成長・雇用確保・産業技術革新・地域活性化

- ・中堅・中小企業の円滑な事業承継や成長支援のためのファンドの運営
- ・不動産・物流業界のイノベーションを支援するファンドの運営
- ・当社子会社ビズマによる事業課題の解決支援プラットフォームの運営

○金融包摂拡大による貧困撲滅や利便性の向上

- ・中国のフィンテック企業北京中関村科金技術有限公司への投資を目的とするファンドの運営



(3) Governance (企業統治)

○ガバナンス機能の高度化に向けた貢献

- ・中堅・中小企業の円滑な事業承継や成長支援のためのファンドの運営 等

(参考) 中期目標 (見直し後) (2020年8月13日公表資料よりアップデート)
～目標期間の位置付け～

経営理念

ステークホルダーの幸せの総量を増やす～Growth of Happiness～

1st Stage

- ① クロスボーダーをテーマとした新たなグロースファンドのアプローチを示す
- ② Spring REITの上場を果たすことにより一定程度の収益基盤を確保

2nd Stage

- ① 東証への上場による社会的信用力の向上により資金調達力を強化
- ② マルチストラテジーのファンド運用会社とすることで、外部環境に左右されない安定成長の収益基盤を構築

Next Stage

各投資戦略の拡大により、世界に冠たる投資グループを目指す

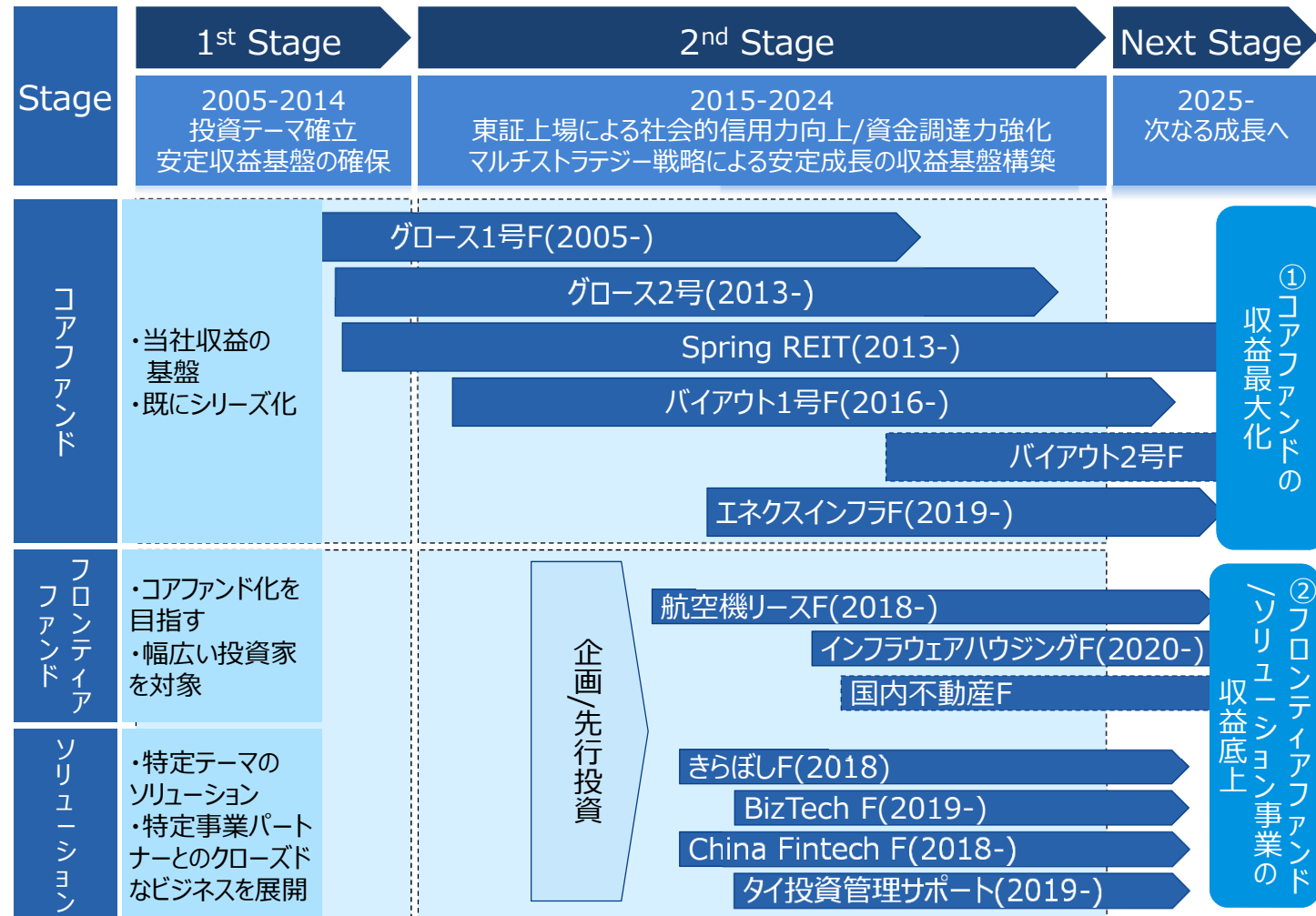
2nd Stage前半の実績

- 2017年までに東京証券取引所市場への上場及び新株発行により自己投資資金を調達
- 2018年までに上記調達資金を活用し、新たにバイアウト承継投資戦略及びキャッシュフロー投資戦略を策定すること、当該戦略に基づく新規ファンドを組成することで、マルチストラテジーのファンド運用会社の基盤を確立
- 2021年7月に各投資戦略の拡大に資するプラットフォームを確立すべく、持株会社体制へ移行

目標期間の位置付け (～2025年)

- 2019年から2025年の目標期間は、①コアファンドによる収益最大化 (成功報酬)、②フロンティアファンド及びソリューション事業による収益の底上げ (管理報酬)、③自己投資に係る収益拡大を図る期間

(参考) 中期目標 (見直し後) (2020年8月13日公表資料よりアップデート)
 ～既存ファンドのステータス～



(参考) 中期目標 (見直し後) (2020年8月13日公表資料よりアップデート)
 ～各ファンドの投資戦略及び目標～

ファンド区分		投資戦略	目標
事業投資	バイアウト1号ファンド (バイアウト投資)	<ul style="list-style-type: none"> - 「クロスボーダー」の観点で貢献可能な企業へ投資を行うことで、双方がWin-Winとなる投資の実施 - オーナー企業の事業承継、上場企業の非公開化に加え、事業会社のノンコア事業のスピナウト・カーブアウト等の「企業の支配構造の変化」に着目した、投資機会を捉える 	<ul style="list-style-type: none"> - 堅実なファンド運営（新規投資～バリュアアップ～Exit）により投資倍率2倍（IRR15%×5年）程度を目指すことで、成功報酬の最大化を図る
	バイアウト2号ファンド (バイアウト投資)		
	BizTechファンド (成長投資)	<ul style="list-style-type: none"> - 伊藤忠商事とともに不動産・物流分野におけるテクノロジーによる成長企業を支援 - きらぼし銀行とともに国内中堅・中小企業の円滑な事業承継及び成長を支援 - 中国フィンテック企業中科院社及びあおぞら銀行とともに協力関係を構築 	<ul style="list-style-type: none"> - 事業パートナーとの連携を重視したファンド運営により投資倍率2倍（IRR15%×5年）程度を目指すことで、成功報酬の最大化を図る - 中国展開を付加価値とする新規ファンド組成を模索
	きらぼしファンド (バイアウト投資)		
	China Fintech ファンド(成長投資)		

(参考) 中期目標 (見直し後) (2020年8月13日公表資料よりアップデート)
～各ファンドの投資戦略及び目標～

ファンド区分		投資戦略	目標
資産投資	グロース1号ファンド/ グロース2号ファンド (成長投資)	- 「クロスボーダー」をコンセプトとし、あらゆる垣根を超え、日本の強みを基盤として世界に広がる成長分野や成長可能性への投資を実施	- 既存投資先のExitにより成功報酬の最大化を図る
	Spring REIT (不動産投資)	- 中国国内消費市場の拡大とともに北京の貸オフィスビル市場が成長することを見越し、中央商業地区の大型グレードAオフィスへの投資を実施 - 現在は香港証券取引所の上場REITとして運営を行う	- 資産組入により取得報酬の獲得/管理報酬の底上げを目指す
	エネクス・インフラ REIT(CF投資)	- 再生可能エネルギー発電設備等への投資を行う(東京証券取引所上場)	- 資産組入により取得報酬の獲得/管理報酬の底上げを目指す
	航空機リース ファンド(CF投資)	- 長期的に成長する航空旅客需要を背景に、価格変動リスクが低い航空機(実物資産)への投資を実施	- キャッシュフロー戦略ファンド(安定キャッシュフローを投資家へ提供することを目的とするファンド)として、合計1,000億円規模のファンドレイズを模索
	インフラファンド/ 再エネ・ウェアハウジング ファンド(CF投資)	- エネクス・インフラREIT(上場REIT)を活用した太陽光施設の再エネ・ウェアハウジングファンドを組成	
	不動産ファンド (CF投資)	- 海外投資家の資金力を背景とした、国内不動産(事業性不動産)への投資機会を模索	

(参考) 中期目標 (見直し後) (2020年8月13日公表資料よりアップデート)
～定量目標～

	成長性	安定性
2025年 12月期 目標	5年平均当期純利益 20 億円以上	自己資本 1.5 倍 (173億円)
2020年 12月期 実績	11.0億円	1.03倍 (119億円)
2019年 12月期 実績	11.2億円	1.06倍 (122億円)
2018年 12月期 実績 (基準)	5年平均当期純利益 10億円	自己資本 115億円



Mercuria Investment Group