

週刊金融財政事情

2020年9月21日号

特集 資本支援の新たな胎動

ひろぎんグループの画竜点睛となるエクイティー機能

エクイティーの活用を当たり前とすることが地域の発展を盤石にする

ひろぎんキャピタルパートナーズ 社長 / 小池 政弘

ひろぎんキャピタルパートナーズは、今年10月に持株会社体制への移行を予定している広島銀行グループ（ひろぎんグループ）の一員として、地域経済の活性化に資するエクイティービジネスを展開する重要な使命を負っている。出資規制の緩和により、業務のポテンシャルが格段に増大していることに加え、未曾有のコロナ禍において、地域経済の潤滑油となる地域金融機関グループの中で、新たな機能の発揮が求められている。

有用性が格段に増したエクイティービジネス

銀行による産業支配と過度なリスクテイクを防止する観点から、銀行は原則として一般事業会社に対して5%を超えて出資することはできなかった。ただ、昨年の規制緩和により、地域経済の活性化に資する会社や、事業承継に課題を抱える会社に対しては、投資専門子会社を経由することで5%を超えて出資することが可能になった。

広島銀行は今年10月に持株会社体制への移行を予定しており（図表1）、当社はひろぎんグループのエクイティービジネス全般を展開することを企図して、今年4月1日、広島銀行が100%出資する投資専門子会社として設立された。持株会社体制への移行目的は、多様化・複雑化・高度化する顧客ニーズに対し、非金融分野を含め、あらゆる課題の解決に徹底的に取り組む「地域総合サービスグループ」を目指すことである。「地域軸」を

拡大することなく、これまでの営業基盤を最大限に活用して「業務軸」および「顧客軸」を深化・拡大することにより、地域の発展に積極的にコミットする。

当社が展開するエクイティービジネスは、ひろぎんグループが提供するソリューションメニューの画竜点睛になるものと考えている。同グループが展開する地域軸において、業務軸および顧客軸を深化・拡大するための必要不可欠な機能を果たすことが求められている。

伴走型支援を超える支援

ここで、当社が取り組んでいる支援事例を一つ紹介したい。

広島県廿日市市宮島町にある「みやじまの宿 岩惣」は、安政元年(1854年)の創業より160年以上続く老舗旅館である。皇室を始め、伊藤博文や東郷平八郎など多くの著名人が宿泊しており、宮島を代表する温泉旅館として知られている。今般発生した新型コロナウイルス感染拡大の影響により、国内外の移動が制限されたことで、業界全体として厳しい経営環境にさらされている。

当社が運営するファンドは今年7月、岩惣の経営主体である伊都岐観光が発行する株式を、同社の親会社である弘法と共同で引き受けた(図表2)。1億円の優先出資を行い、伊都岐観光の財務基盤の増強を図るとともに、議決権は持たないものの専門的知識を有する人材派遣等による地道なハンズオン支援を行っている。

今般の出資金は、一般的な融資のように金利や元本返済条件が付くような資金ではない。しかしながら、中長期的な視点で十分な投資利回りを確保することが、ファンドの絶対的な使命であることに変わりはない。現在重くのしかかるコロナ禍を脱した暁には十分な投資収益を確保すべく、債権者と債務者の関係にとどまらず、人材派遣を含めた「伴走型支援を超える支援」を展開していく。あくまでも伊都岐観光の経営の一角を占める共闘する同志として、粉骨砕身あらゆる英知を結集して業界の苦難に立ち向かっている。

案件を呼び込むノウハウ共有の仕組み

広島銀行では、顧客情報管理システム（Tomorrow Navi＝通称「トモナビ」）によって、すべての顧客との交渉記録等を管理蓄積している。日々の交渉記録明細は、支店等でコメントを付して活用することに加えて、行内の誰もが閲覧してコメントを記載できるようになっている。内容の濃い交渉記録では、チャットのようなコメントが数日間続くこともある。

本システムにより、ある日の担当者の活動は、多くの人々と共有されることになる。いつ、どのような意図で交渉し、何をどのタイミングで提案して、どのような意見をいただけたのかということが、組織の経験値として蓄積されていく。

当社あるいは当社が運営するファンドが投資実績を積み上げると、その交渉記録等はすべてトモナビに蓄積される。どのような経緯をたどって当社が関わるようになったのか、あるいはなぜほかの選択肢ではなくソリューションとしてエクイティーが選ばれたかの経緯は、誰でも時系列的に追体験することができる。若い担当者にとっては、生きた教材が常に提供されるに等しい情報環境になっており、個人のノウハウは組織のノウハウとして瞬時に展開されることになる。

トモナビを活用することで、案件が案件を呼び込み、あらゆるノウハウが飛躍的に拡大することを期待している。トモナビは、ひろぎんグループが行うソリューションビジネス展開の成長エンジンになっており、持株会社体制移行後には、ますますその役割は高まるものと考えている。

土台にあるリレバンの精神

当社は、数千億円規模で企業買収を手掛けるファンドや、特定の業種等にフォーカスして機動的に投資を行う投資会社とは異なり、ひろぎんグループの営業地域に特化した投資専門会社である。地域経済の活性化や地方創生につながらない投資案件を手掛けることは想定していない。

ひろぎんグループは、進取の気性に富んだ企業グループである。「私的整理に関するガイドライン」も「事業再生 ADR」もない時代に、地域にとって必要不可欠な企業の再生に 10 年以上の歳月をかけて取り組んできた実績がある。この DNA は、一時は実現困難と思われた地域再開発の実現にも十分に生かされている。限られたリソースを効率的に活用しながら、金融機能を最大限発揮してきた事例は枚挙にいとまがない。

2003 年に、金融庁から「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」が公表されたのは、私がしまなみ債権回収（広島銀行 100% 出資子会社）から広島銀行金融サービス部法人業務推進室の担当課長に異動になって約 1 カ月経過した頃であった。本アクションプログラムの冊子を初めて目にしたときの湧き上がるような高揚感は、今も決して忘れることはできない。私が新たに所管するほとんどの業務の先進的な指針が列挙されており、これから取り組んでいこうとする業務を強力に後押ししてくれるような内容が満載であった。即刻冊子に適宜ラインマーカーを施して室内に回覧した。その日のうちに、すべての項目に部下の印鑑が押印されて私のもとに帰ってきたときに、奇跡的な巡り合わせに感謝するとともに、とてつもなく大きなミッションを与えられたようで身が引き締まる思いがした。

リレバンが掲げる精神は、リレバンが公表される前からひろぎんグループの隅々にまで当たり前のように浸透している。持株会社体制への移行を目指す考え方の土台には、リレバンの精神がある。地域金融機関グループが地域経済の発展に貢献する責務に疑義を挟む余地はなく、当社はその一翼を担うためにこそ存在している。

デューデリジェンスを支える銀行の定性分析

コロナ禍により、地域経済はおろか世界経済も大打撃を受けており、抜本的な解決策が見通せない状況が続いている。近い将来に運良く終息したとしても、経済循環により、またいつの日か新たな困難が立ちはだかることを想定しなければならない。何が起きても地域と歩調を同じくして歩ん

できた歴史は、これからも繰り返されることは確実であり、常に地域の取引先のそばに存在することなくして、「いざ鎌倉」に備えることはできない。

グループ内に効果的なエクイティーサービス機能を保有することは、次なる危機に対する地域の耐性を大きく高めるはずである。あらゆる危機に対応できる万能薬などあるわけもなく、いくら手間がかかってもすべてハンズオンでオーダーメイドの支援策を愚直に編み出していく以外に、危機に対処する方法はない。営業現場での日々の何げない会話からノウハウを駆使したソリューション提供に至るまで、すべての現場の活動は予期せぬ危機に効果的に対処するための道標になる。地域金融機関グループが地域と共に発展していくためには、非効率であったとしても甘受してノウハウを受け継ぎつつ組織力を高めていかなければならない。

広島銀行では、8年以上前から取引先の定性分析（ひろぎんグループにおける事業性評価）を積み重ねてきている。業界分析、競合先調査、トップインタビューをはじめとして、個別企業の課題や将来性を洗い出している。現場の若手担当者が実施した定性分析は、支店長や支店の関係者とのディスカッションに加えて、本部専担部署からのフィードバックを受けられる仕組みが構築されている。

各支店で投資候補先を選定するときや投資候補先のフィージビリティスタディーをするときに、この定性分析は絶大な威力を発揮する。投資候補先の投資の是非を検討する過程で、通常であれば数カ月かかる投資デューデリジェンスが、数週間で完結するケースが想定される。投資判断においてもスピード感が求められるのは論をまたないが、組織が一体となって取引先の詳細な実態把握を進めていることは、当社にとって何よりの強みである。

持株会社体制移行後には、ひろぎんグループの志の高い現場の若い担当者が、思いもよらないアイデアで当社の機能を活用してくれることを大いに期待している。そのための扉はグループ内外に向けて常に解き放たれており、新たな地域の成長につながる触媒になりたいと考えている。地域金融機関グループが行うエクイティーを活用した地域活性化ビジネスを、当たり前の活動とすることこそが、当社の存在意義を高めて地域の発展を

盤石にすると確信している。

こいけ まさひろ

85 年慶應義塾大学経済学部卒、広島銀行入行。93 年米国オハイオ州 Case Western Reserve University Weatherhead School of Management で MBA 取得。13 年法人営業部長、16 年執行役員徳山支店長、18 年常務執行役員本店営業部本店長。20 年 4 月から現職。日本証券アナリスト協会検定会員。著書に『中小企業再生の実務』（共著、金融財政事情研究会）。