



Mercuria Way

VOL.10 三菱倉庫×マーキュリアインベストメント 「事業会社と投資ファンドの関わり」

2023年5月



株式会社マーキュリアインベストメント（以下「マーキュリア」）が運営する BizTech 投資戦略とバイアウト投資戦略に参画
いただいている、三菱倉庫株式会社（以下「三菱倉庫」）取締役 常務執行役員の木村宗徳さんをお招きして、事業会社と
投資会社の関わりについてお伺いいたしました。

■ 三菱倉庫がマーキュリアのファンドに出資した狙い

豊島 本日はお時間をいただき誠にありがとうございます。三菱倉庫さんとは BizTech 投資戦略に参加いただいたことをキッカケとして、人材交流など幅広く仕事を一緒にさせていただいております。

投資運用には様々なスタイルがありますが、私どもマーキュリアは投資対象の現場に対するこだわりが強いことが特徴であり、実業を行っている方々と一緒に物事を考えていく機会をいただけることは大変ありがたいです。三菱倉庫さんがオルタナティブファンドを運用するマーキュリアに注目し、パートナーとして選んでいただいたポイントを教えてください。

木村 キッカケは 3 年前、私が企画業務部長になったとき、全社の ESG 経営や SDGs 対応などの方針を作るというミッションを受けました。しかし、イノベーションや DX 化など進めるにあたり、伝統的な考え方や社内リソースだけで進めていくのは難しいと考え、その解決策としてオープンイノベーションに注目しました。CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）を作れば、スタートアップやバイアウトの事業への投資を通じて社内だけでなく、多様性のある外部の知見を得られるのではないかと。



最近ではわが社の人事制度も少しずつ変化させていますが、三菱倉庫は基本的に真面目で地道な人間が多

いです。昔からの伝統で似たような人材が多く集まっているんですよ。我々の倉庫業という性質上、お客様に安全安心を与えなければなりません。お客様の大事な荷物を扱ってますから、社員のモラルやコンプライアンスを非常に重視しており、結果として組織の同質性が非常に高いと思います。

その一方で、同じ考え方をを持った人間ばかりが集っても大胆な変革ができないのではないかという悩みがありました。そういった想いもあり、外部の知恵や力を社内に取り込むにはオープンイノベーションの考えが適していると考え、自分たちの CVC を立ち上げることを目指すこととしました。

CVC と言っても、すべてを単独で運用するのではなく、マーキュリアさんのように投資運用を専門にされている会社などとのパートナーシップを通じてベンチャー企業との組み方を模索したり、社会的課題の解決や新規事業の糸口を探るなど、いろいろ試していこうと考えていました。今後の進め方についてパートナーを探していたところ、親しくしているコンサルタントから良いファンドを知っていると、マーキュリアさんを紹介いただきました。弊社の本業である「不動産と物流」分野にフォーカスしていることが決め手となり、Biztech 投資戦略を採用するファンドに投資しない手はないよねということで、1 ヶ月程で決めました。

豊島 ありがとうございます。今のご説明の中に重要な切り口がたくさん含まれていたと思います。中でも世の中の変化に対応して企業が変わっていくとき、企業の内部資源だけで変化させていくのか、外部の力を取り込みながら変わっていくのかという観点を浸透させるのは伝統的な大企業では簡単では無かったと思います。

とはいえ何でもかんでもやるのではなく、御社の本業である「物流」を軸にした中でお考えになったお話かと思えます。例えば経営論などを考えるときのように対立軸、つまりプロダクトアウトとマーケットインみたいなやり方があるように、物流分野でも事業者側のサービス高度化から考えるのか、顧客側のニーズを発掘、取り込む事からスタートするのか。

立ち止まって周りを見渡すと、あの手この手でいろいろなアプローチに挑戦する企業があることに気がきます。

■ 投資会社に社員を外向される狙いとは

豊島 御社とは投資家と投資運用者の関係に加えて人的交流もあります。マーキュリアに外向者を複数名出しているという狙いや意図などを教えてください。

木村 理由は様々ですが、出向者ごとに明確なミッションを与えています。冒頭でも述べたように、出資の動機として CVC の立ち上げがありますので、現在の出向者にはマーキュリアで VC の経験を積んでもらおうミッションを課しています。また、事業会社の戦略の中で M&A の重要性が増していますので、他の出向者にはバイアウトのソーシングと PMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)の知見を得ることを期待しています。M&A は 2010 年にある物流会社で実施したのですが、その後はありません。会社が異なると企業文化も違うので、PMI のできる職員を育てることは大切なポイントです。

豊島 すごくいいと思います。ファンドからの投資には投資家が乗り込んできて会社を大々的に変革するようなイメージがありますが、私たちは違います。まず、その会社の現在の在り方をリスペクトいたします。現在の事業プロセスを尊重することで、会社の中に深く入っていくことができます。基本的にその会社が良いと思っているから投資しているので、いきなり会社を変えるところから入るのではなく、信頼関係を構築した上で成長の芽を伸ばし、合理化すべきポイントも洗い出していく。御社からの出向者がそういった過程に参画しながら積み上げた経験や考え方が今後の御社の M&A や合併戦略などに活用いただけると嬉しく存じます。

木村 事業買収はなかなか社内だとできない経験ですので、是非マーキュリアで実績を積み、将来的には弊社の M&A チームに配属することを考えています。

豊島 弊社は「投資品質」、Quality Management を掲げています。お金があれば誰でも投資はできますが、買収先の管理はとても難しい仕事です。ファンドを通じて様々な経験を積んできた人達が増えてくれば、会社の M&A 戦略に貢献できると思います。



■ 新しい切り口からビジネスチャンスに

豊島 Biztech 投資戦略は「不動産・物流業界の変革」を担う BtoB スタートアップの発掘を目指して事業会社と協働する前提でスタートしました。木村常務にはそのコンセプトに賛同いただいたのですが、会社が考えることに対して社内のチームメンバーはどう受け止めているのでしょうか。どのようなことを期待されて、何を果たすべきなのか、自発的な動きにつながっていますでしょうか？

木村 マーキュリアのファンドに出資してから社員の世界観が変わったように思います。今までスタートアップ企業と全く付き合ったこともありませんし、投資についても考えていませんでしたが、この 2 年間で物流関連のスタートアップ企業 2 社と提携関係を築くことができました。マーキュリアさんと関わっていなければ出会うことはなかったでしょう。そういう事を社内の人間が前向きに議論しています。新しいアイデアを三菱倉庫で使って広げることができれば、これは本当にビジネスチャンスになると思います。

豊島 ありがとうございます。私どもの投資運用業というフ

アクションは従来の事業者からもアド・オンのように使えると考えています。一つ目はネットワーク。つまり、事業会社が何かしら新しい結びつきを模索するとき、ファンドを活用するのが効率的である場面が増えているということです。例えば、海外のパートナーを見つけようとしたとき、金融の繋がりが人の紹介から始まり、ネットワークを広げていくことに役立ちます。そういうところでマーキュリアを使っていただくと投資運用業としても本望です。二つ目は投資管理ノウハウの活用です。伝統的な企業で M&A や合併事業を活用する場面が増えていると思います。その際、ファンドで行っている投資先管理手法が活用できると思います。実際に弊社がタイで行っている事業ですが、10 件以上の日本企業の海外合併案件の受託管理を行っています。

木村 確かに海外事業の管理はリスクが高く、タイ語やベトナム語を話す社員も居ないので、ローカル人材を中心とするマーキュリアの現地法人がそれを横からサポートしてくれれば安心ですね。会社にとってもコスト削減になりますね。

■ コーポレートガバナンスコードと ROE 基準

豊島 コーポレートガバナンスコードでは上場企業に対して「伊藤レポート」にかかっている税引後で ROE8%を投資家と株主の対話の基準として求めているようですが、物流・不動産において新たな資産を取得する場合、銀行から借入れを活用したとしても、それだけの高いリターンを前提にするのはなかなか難しいと思います。世の中では不動産 REIT に加えて物流 REIT が拡がりを見せていますが、今後御社の事業を拡大していく際、ファンドを活用してこうという議論はありますか？

木村 ROE 基準は毎回機関投資家の方々との議論になるのですが、確かに「低い」という人もいます。弊社の場合は、当面は一定の資産について自社保有を続ける方針ですが、ROE についても改善しており、まずは 8%じゃ

ないですけど 7%を目指すという今の計画では考えています。事業の性格もありますので、市場からは非常に好感を持っては見られていると思います。

豊島 ファンドマネージャーという仕事について、「何に投資しているか」という面ばかりが注目されますが、その一方でどういう種類のお金を預かって運用しているのかっていうのがとても重要になってきます。お金には色がないって言いますが、全然色があってですね、株式市場では ROE8%が求められるかもしれませんが、年金や基金の場合には、御社のような信頼感のある企業が運用して安定収入を期待できるならば、もう少し低く、長期投資の目線で不動産や物流資産を裏付けとした REIT などに関心を持つかもしれません。

木村 資金調達の多様化については、継続して研究していきたいと考えています。

豊島 自己宣伝みたいになってしまいますが、将来、ファンドを活用して事業資産の拡大を考えられる時には是非マーキュリアにもお声がけいただければと思います。

■ マーキュリアインベストメントに今後期待すること

木村 繰り返しになりますが、今まで我々が見てこなかった新しい世界を見せてもらえるってことです。それが一番だと思います。あとは豊島社長がおっしゃる通り、ファンドと事業会社が一体になってどんなことができるのか、とても興味があります。マーキュリアさんとは馬が合いますので相談もしやすいですし、一生懸命やっていたいことが伝わります。チャンスがあれば協業というのも我々は期待していますし、あとは人材育成をいただいているので、我々にとっては大事なビジネスパートナーだなと思っています。

豊島 金融商品取引業者として出来る事と出来ない事はありますが、様々な投資資金と事業の間を結びつける

のがファンドマネージャーの役割です。薬ではありませんが、使用上の注意と用法、用量をご理解いただければ、私共としても三菱倉庫さんにいろいろな面で活用いただければと存じます。

木村 それは非常に期待できますね。

豊島 本日はありがとうございました。



木村 宗徳

三菱倉庫株式会社
取締役 常務執行役員



豊島 俊弘

株式会社マーキュリアホールディングス / 株式会社マーキュリアインベストメント
代表取締役



DISCLAIMER

本資料はマーキュリアインベストメントグループ各社に関する情報の提供のみを目的とするものであり、投資商品を購入することを目的に作成されたものではなく、その内容について株式会社マーキュリアホールディングス（以下「当社」という。）が法的な義務・責任を負うものではありません。ご利用に際しては、すべてお客様ご自身でご判断下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。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。本資料の内容は、作成時点における当社が信頼するに足ると判断した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性、適切性、網羅性及び完全性について当社が保証するものではなく、また予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。本資料に記載された過去の投資実績は将来における同様なパフォーマンスを保証するものではなく、また、将来予測の記述には一定のリスクや不確実性を前提とした部分も含まれており、今後の環境の変化などにより、将来における実際の結果と異なる可能性があることにご留意ください。

株式会社マーキュリアホールディングス

