

RESTART

投資会社として再出発

平成28年3月15日

マーチャント・バンカーズ株式会社

代表取締役社長兼CEO 一木 茂

(東京証券取引所 第2部 証券コード 3121)

Copyright (c) MBK Co., Ltd. All rights reserved.

1. 投資会社としての再出発

経営健全化の達成

- 本社経費削減、海外拠点の整理等のリストラクチャリングが完了
- 不採算店舗の撤退と各店舗の採算向上により営業損益（営業CF）が安定化
- 第三者割当増資（払込金額540百万円）による自己資本充実と投資資金の確保

直近における業容の拡大

- 子会社二社（ホテルシステム二十一、旭工業）の取得と一体経営による業績貢献
- 収益不動産の取得により安定収入が増加
- FCによる新規業態（インターネットカフェ）への挑戦

リストラクチャリングにより、低コスト、コンパクトなグループ経営体制を実現

直近に取得した収益不動産と連結子会社の業績が貢献しグループ損益が黒字化

増資及び投資回収により手元資金を確保し、本格的な投資活動を再開する段階に

2. 投資事業の方向性

方針1：事業家色のある丁寧な投資活動

- 事業会社の実績を生かした投資活動により他の投資会社と差別化
- 現在の子会社二社を好事例とした「一緒に経営する」丁寧なハンズオン投資
- 投資活動の成果を事業部門に還元し独自のコア・コンピタンスの構築

方針2：対象やスキームを制約しないダイナミックな投資活動

- 投資の規模、業種、スキームなどを予め限定しない
- 小回りと独立系の利点を活かしたフリーハンドなソーシング活動
- 当社グループの企業再編やエクイティファイナンス活用の可能性を排除しない

方針3：ボラティリティ・リスク許容度に配慮した投資活動

- 収益の安定化、財務健全性確保、手元資金の状況、その他の経営リスクに配慮
- 自己資金による純投資、ベンチャー投資などのハイリスク投資には慎重姿勢を継続
- 期待利回りはリスクや投資手法に応じ柔軟に検討

3. 具体的な投資分野 ① 企業投資を通じたグループ業容の拡大

純投資にとどまらない一体的な経営を指向した企業投資

医療・介護分野など成長性のある事業分野を重点的にソーシング

企業、事業、店舗などユニットの形態を問わない柔軟な投資スキーム

- 将来グループ事業のコアとなることを期待し「成長可能性」を重視
- 投資活動の成果を事業部門に還元し当社独自のコア・コンピタンスの構築を図る
- 投資実績がある医療・介護のほか、IoT、Fintech、空間活用などの成長分野に注目
- 足元及び中長期的なキャッシュフローに配慮し、過度なボラティリティを避ける
- 現金による株式取得のほか、外部借入、共同投資などの手法を柔軟に検討
- EXIT前提とせず「子会社化」「経営体制の融合」の可能性を排除しない

3. 具体的な投資分野 ② 収支の安定した収益物件の取得

安定した収益基盤となる不動産物件の取得を継続

所有不動産の地域性、種類などを考慮しポートフォリオを最適化

収入が安定し市況の変化に強い都市部のレジデンスを重点的に物色

- 投資残高における一定のポートフォリオを維持（転売が目的ではない）
- 不動産投資は銀行借入等を活用したレバレッジ投資が基本
- 価格変動、キャッシュフロー低下等のリスクを注視、収益性とのバランスに配慮
- 物件管理の周辺業務は外部リソースを活用し小規模組織の効率性を追及

3. 具体的な投資分野 ③ 不動産関係の戦略的な投資活動

キャッシュフローに着目したファイナンス・スキームの総合提案

不動産の利用価値向上のための投資・仲介・アレンジメント
(リノベーション、空室利用、用地転売等)

医療・介護分野における設備等を含めた総合的なファイナンス支援

- 外部資本活用のため共同保有や匿名組合などの共同投資スキームを活用する。
- 転売案件などのハイリスク案件は、他人資本の活用や不動産仲介を前提とする。
- 協業先や業務委託等を活用し、付加価値向上を最大化する。

3. 具体的な投資分野 ④ 外部リソースを活用した新たな店舗展開

店舗経営は事業の柱の一つであり、引き続き現状からの発展を目指す
スケールと競争力を重視、中長期的に多店舗展開とノウハウ蓄積を進める
M&Aなどを視野に入れ投資業のノウハウを積極的に活用する
ホテル、ネットカフェに類似した簡易宿泊施設、空間活用ビジネスに着目

- 店舗の価値創造のため、自社のノウハウが不足する業種は、FCや業務委託を積極的に活用する。
- 過去の反省（競争力・スケール軽視、ノウハウ不足、市場衰退）を踏まえる。
- 店舗開発にあたり銀行借入やリースを積極的に活用する。
- M&Aや、外部資本の活用、企業提携などを通じて、効率的な店舗展開を図る。

4. 経営目標

投資活動の成果により、
3年後のグループ営業利益を、
年間5億円規模に拡大する。
さらにその先も成長を続けていくため、
経営の基盤となる
「当社独自のコア・コンピタンス」
を構築する。

5. おわりに

日本経済は、ここ2年間ほど、未曾有の金融緩和施策により金融・不動産市況が大幅に回復してきました。しかしながら、昨年夏ごろから直近にかけて、世界経済全体の先行き不透明感により、市況が大きく混乱し、ボラティリティの高い状況が続いています。

投資の現場でも金融、不動産市況の過熱感がやや低下し「リスクオフ」のセンチメントを既に実感します。一方で、リスク投資機会がそう増えていない環境において、「マイナス金利」に象徴されるキャッシュの余剰感は依然として市場全体の課題となっています。

よく「ピンチはチャンス」と言いますが、投資会社にとってこうした状況は、先行きの値ごろ感や、投資先と投資対象のマッチング機会を活かせる好機ではないかと考えています。

当社グループは、かねてより、企業投資、不動産投資を本業として、これらとのシナジーを追求する店舗経営等を含めたグループ事業に取り組んでおります。

過去、リーマン・ショック当時の経営危機の後に、新たな経営体制でスタートを切り、大きな負債や不採算事業など負の遺産と向き合いながら、経営の立て直しに四苦八苦してまいりました。

その間の、コスト体質の改善、黒字子会社の取得、投資回収などの取り組みが現在の当社グループ経営を支えている一方で、失敗したあるいは当初期待した成果を生まなかった事業も多くありました。

結果として、今期(平成28年3月期)においては、これまでの取り組みの一定の成果として、営業利益、経常利益、当期純利益とも黒字で着地する見通しとなり、ようやく、経営基盤の安定化を果たすことができました。

当社グループは、上場企業のなかでは比較的小規模であり、量的にできることは限られています。そのぶん、フットワークの軽さ、柔軟さが強みです。

また、ホテル、ボウリング場、ネットカフェ、飲食店などの多様な店舗運営を行ってきた経験があり、さらには、事業承継により取得した中堅の地場製造業者を子会社に持ち、いずれもグループで一体的に取り組んでおります。

こうした「事業のことがわかる」「一緒に経営する」という投資会社として珍しい特長は、ときにギスギスした雰囲気と受け取られがちな純粋な投資会社と異なる当社グループの「強み」なのではないかと考えています。

投資家としてキャッシュフローを重視する厳然とした投資姿勢を持ちながらも、事業家としての立場と熱意を持ってあらゆる投資対象と向き合う、当社だからできる新しい投資会社の形です。

当社グループは、経営基盤に一定の落ち着きを得た今このとき、自らの強みと弱みをよく認識し、しっかりと方針を見定め、「新しいスタート」を切るための重要な転換期を迎えています。

近い将来、独自のコア・コンピタンスを構築し、あらゆるステークホルダーに信頼される企業となるため、RESTART と題したこの投資方針(=事業方針、=経営方針)に沿って、全社一丸となって取り組んでまいります。

RESTART

投資会社として再出発



【お問い合わせ先】

マーチャント・バンカーズ株式会社 経営管理部

TEL:03-5224-4900 FAX:03-5224-4901

URL: <http://www.mbkworld.co.jp/>

本資料に記載されている計画・戦略・見通し及びその他の歴史的事実でないものは、将来に関する見通しであり、これらは現在入手可能な期待・見積もり・予想に基づいています。これらの期待・見積もり・予想は、経済情勢や競争環境の変化等の潜在的リスク・不確実な要素、仮定の影響を受けますので、実際の実績は見通しから大きく異なる可能性があります。したがってこれらの将来予想に関する記述に全面的に依拠することは差し控えるようお願いいたします。また、当社は新しい情報・将来の出来事などに基づきこれらの将来予測を更新する責務を負うものではありません。