

# ひろしまイノベーション推進機構の取組み

(株)ひろしまイノベーション推進機構  
代表取締役社長  
尾崎 清

@広島キワニスクラブ 2015年2月12日



Hiroshima Innovation Network Inc.

# 今日のアジェンダ

- 自己紹介
- ひろしまイノベーション推進機構の紹介
- 投資実績の紹介
- 対象企業イメージ
- 運営会社の概要とメンバー紹介
- 投資先支援のためのバックアップ体制
- ファンド運営とマツダでの経験
- ファンドがもたらすもの

# 自己紹介

- 1948年、山口県田布施町に生まれる
- 田布施町と言えば、
  - 岸信介、佐藤栄作の出身地
  - 「踊る宗教」(教祖:北村サヨ)の発祥地
  - 隣の光市では、伊藤博文、宮本顕治が生誕
  - 光市と田布施町にまたがる石城山は、
    - 幕末に奇兵隊が駐屯
    - 石城神社(飛鳥時代の敏達天皇の勅額「石城宮」)

などなど、話題豊富な町ですが、私自身は、そんなこととは無縁に農家の三男坊で何のストレスもなく育ちました。



# 自己紹介

- 1971年4月、マツダ入社(配属:経理部原価計算課)
- 2013年6月、マツダ退職(在籍42年3ヵ月)
  - 米国駐在7年超(MMUC(現AAI)のController & Treasurer)、原価企画副本部長(トップ:フォード)、関連事業本部長、企画本部長、財務本部長、中国事業担当専務、副社長兼CFO(最高財務責任者)などを経験
  - 米国、タイ、中国の3大海外生産工場建設全てに深く関与
  - フォード経営支配時(1994-2008)の経営管理に深く関与
  - CFOとしてリーマンショック後の経営を支えた
- 2014年5月、「ひろしまイノベーション推進機構」の社長に就任

中国新聞(2014年5月27日)

おざき きよし  
尾崎 清さん(66)



## ひろしまイノベーション推進機構社長に就任

「地域に恩返しがしたかった。老骨にむちを打って頑張りた  
い」。26日の記者会見で、社長  
就任の決意を力強く語った。赤  
字続きだったマツダを経営企画  
や財務の分野から支え、復活さ  
せた手腕に注目が集まる。  
広島県の湯崎英彦知事から4  
月に直接打診された。「厳しい  
時、マツダ車購入運動などで地  
域や行政の皆さまに非常にお世  
話になった」と決断した。  
明るく、前向きな性格。20  
08年のリーマン・ショック後  
の苦しい時代にも「落ち込んで  
もしようがない」と、自ら金融  
機関を駆け回って資金を集め  
た。飾らぬ人柄で、社員や部品

## 苦境乗り越える粘り強さ

メーカー幹部にも慕う人は多  
い。

「引き受けてきたのは、新し  
い仕事かややこしい仕事」と笑  
う。2000年代に手掛けた中  
国事業は小型車が生産停止に追  
い込まれ、何度も中国に渡って  
合弁相手と交渉して苦境を乗り  
切った。米フォード・モーター  
がマツダ株を売却する際にも交  
渉役を務めた。「困難の中、チ  
ームの力を合わせるという点で  
貢献できる」。持ち前の粘り強  
さを、ファンド運営という異分  
野に生かす。

今回は税金を投資する仕事の  
ため、責任は重い。既に投資し  
ている2社の経営は厳しいが  
「事業には不確実が付きもの。  
環境に対応していくのが重要」  
と考える。

昨年6月の副社長退任後は趣  
味のゴルフや妻との海外旅行を  
楽しみながら、外資系コンサル  
ティング会社の特別顧問を務め  
る。イスラエルの物理学者ゴー  
ルドラットのビジネス書などを愛  
読する。広島市安芸区で妻と  
2人暮らし。

(河野揚)

日本経済新聞社(2014年5月27日)

## 社長に元マツダ副社長

### 広島県・企業出資ファンド 尾崎氏が就任

広島県や地元金融機  
関、企業が出資するファ  
ンドの運営会社、ひろし  
まイノベーション推進機  
構(広島市)は26日、元  
マツダ副社長の尾崎清  
(66)氏が同日付で社長

に就任したと発表した。山下氏は約半年前、家  
族の健康上の問題により  
業務の十分な執行が難し  
いと判断、辞任を県に申  
し入れた。同日開いた記  
者会見で山下氏は「道半  
ばでの退任はじこじたる  
思いだが、新体制も広島  
県のお役に立てると確信  
している」と述べた。  
尾崎氏については4月  
に湯崎英彦知事が直接就  
任を打診したという。尾  
崎氏は「投資業務の経験  
はないが、マツダで得た  
経験を生かし地元で恩返  
しをしたい」と語った。

# 「ひろしまイノベーション推進機構」とは

## ひろしまイノベーション推進機構 官民ファンド 来月始動

### 県が40億円出資、社長に山下氏



国の「産業革新機構」をモデルとした広島版の官民連携ファンドについて県は21日、ファンドを運営する株式会社「ひろしまイノベーション推進機構」を5月

中旬に設立し、社長に広島出身の山下尊弘氏(53)の顔写真を起用することを明らかにした。

山下氏は日本興業銀行などを経て平成16年からファンド運営会社「日本産業パートナーズ」(東京)に勤務。NECのレーザー加工



「ひろしまイノベーション推進機構」への期待を語る湯崎知事

株式会社ひろしまイノベーション推進機構 県が資本金1億円を出し、広島市中区袋町に本社を置く。県出資の40億円に加え民間金融機関などから60億円を募り、ファンドとして運用する。投資先

は、機構の3取締役と外部専門家2人で作る委員会が約1年かけて選定。株式購入の形で投資し、投資先企業が成長すれば県や民間出資者に利益が配当される。運用期間は10～12年を見込む。

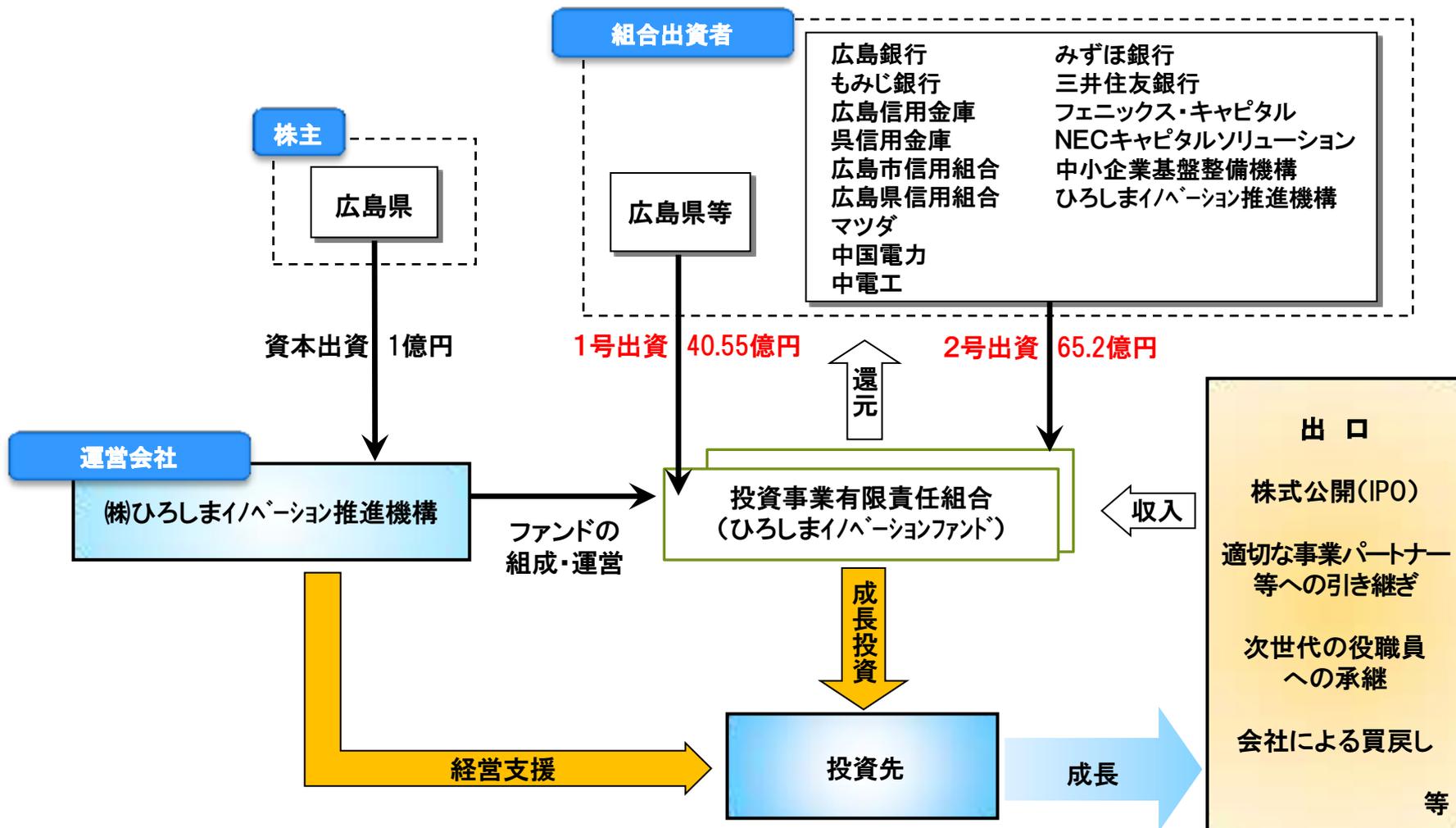
産経新聞(2011年4月22日)から抜粋

# 「ひろしまイノベーションファンド」とは

- 広島県の経済活性化を目指した、「産業革新機構」の広島県版
- 直接出資による経営支援で、企業の成長、雇用の創出を目指す
- 官民ファンドとしての「志」を持ち、経営に参画する、或いは経営支援を行うことによって、企業の成長に貢献します。そして、経営陣の意向を尊重した出口を探ります。
- 決して、儲け最優先ではありません。企業の成長と広島の経済の活性化が最大の関心事です。

# 本ファンドの仕組み

✓ 広島県や地元企業・金融機関を中心とした出資者からの資金を、投資先の成長により出資者に還元する仕組みとなっております。



# 本ファンドの仕組み

## ➤ 「ファンド」の概要

- 出資総額:105億円
- 広島県出資:40億円、その他:65億円
- ファンドの存続期間:最長**2023年12月末まで**
- 投資期間:**2017年12月末まで**

## ➤ 投資概要

- 投資対象は原則県内企業或いは他府県企業の県内事業
- **1社あたり数億円～十数億円**
- 出口は、経営陣と相談の上決定

# 投資実績の紹介

社名及び所在地	投資金額	業種	背景
 <p>オー・エイチ・ティー (福山市)</p>	約10億円	各種電気検査装置の企画・開発・製造・販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 成長資金の調達</li> <li>➤ 分散株式の集約</li> <li>➤ M&amp;Aの支援</li> </ul>
 <p>サンエー (三次市)</p>	約10億円	薄膜センサーの開発・製造・販売等	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事業承継支援</li> <li>➤ 成長資金の調達</li> </ul>
 <p>アイサービス (尾道市)</p>	約3億円	病院・高齢者向け食品の製造・サービス提供等	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事業承継支援</li> <li>➤ 成長資金の調達</li> </ul>
 <p>ツーセル (広島市)</p>	約8億円 ※マイルストーン投資	再生医療の研究・開発・製造・販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 株式公開支援</li> <li>➤ 成長資金の調達</li> </ul>

# 投資第1号 - OHTの取組み



<b>会社名</b>	<b>オー・エイチ・ティー株式会社(福山市)</b>
<b>事業内容</b>	<b>特殊な非接触センサーを用いた非接触電気検査装置メーカー</b>
<b>投資時期</b>	<b>2012年4月～</b>
<b>投資額</b>	<b>約10億円</b>
<b>従業員</b>	<b>連結ベース234名(2014. 4末)</b>
<b>支援状況</b>	<b>中期戦略立案支援、M&amp;A戦略実行支援</b>
	<b>計画策定、計数管理支援、アクションプラン実行管理支援</b>
	<b>経営管理の改善</b>
	<b>管理人材、外注先及び営業取り込み先の紹介等</b>

# 投資第1号 - OHTの取組み(続き)

製品: ガラス基板等の通電検査装置

(従来型) ピンを当てる通電検査



(OHT方式) 非接触センサーによる通電検査

強み: ①高精細化への対応が可能

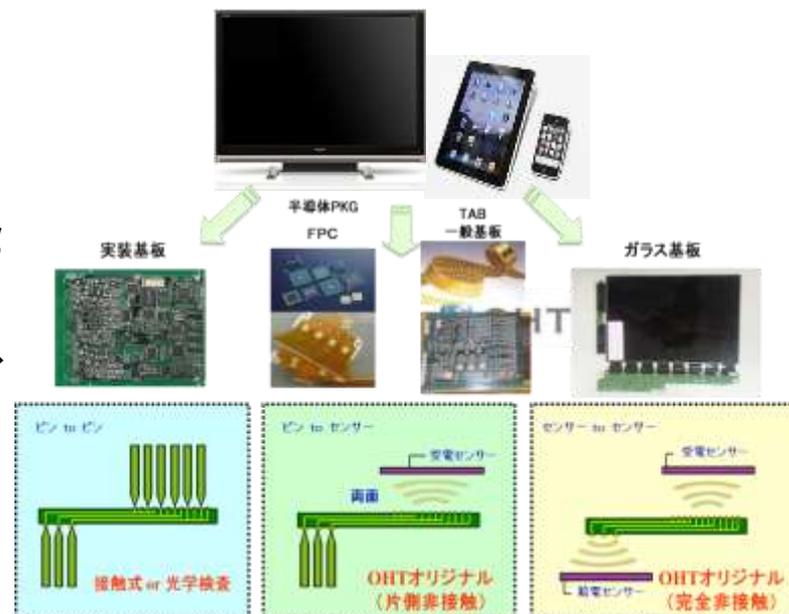
②品質・生産性の向上 ③省スペース

投資ニーズ:

- ① 上場廃止→信用低下→資金調達難
- ② 公的ファンド導入による**信用の回復**
- ③ **経営陣の補強**
- ④ **分散株式の集約**

投資後の主なニュース

- 経営陣の強化(再生実績を持つ社長をリクルート、この7月にプロパー社長)
- 2014年4月期は**黒字達成**
- 完全非接触型の競合相手を買収(2014年7月)



# 投資第2号 - サンエーの取組み



<b>会社名</b>	<b>株式会社サンエー(三次市)</b>
<b>事業内容</b>	<b>薄膜センサーの開発・製造・販売等</b>
<b>投資時期</b>	<b>2013年5月～</b>
<b>投資額</b>	<b>約10億円(2013年5月 約5億円、2014年7月 約5億円)</b>
<b>従業員</b>	<b>98名(2014年8月末)</b>
<b>支援状況</b>	<b>中期戦略立案支援、資金調達支援</b>
	<b>計画策定、計数管理支援、アクションプラン実行管理支援</b>
	<b>CFO(財務責任者)の紹介等管理体制の整備</b>
	<b>VE/VAなどコスト開発支援</b>

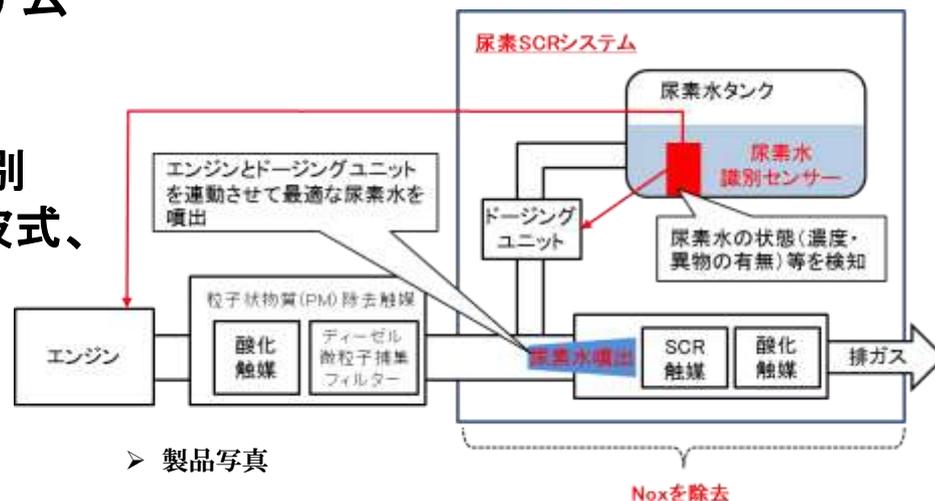
# 投資第2号 - サンエーの取組み(続き)

代表製品: 尿素水識別センサー

(規制が強化されると尿素SCRシステムに搭載が義務付けられる予定)

製品の特長: 熱伝導式による尿素水識別センサー (競合は、超音波式、音叉方式など)

強み: ① 精度 ② 対振動性  
③ 小型 ④ 低コスト



投資ニーズ:

- ① センサー事業に特化した<sup>が</sup>、**需要拡大までに時間を要す**
- ② 技術は優秀だが、**販売力は弱い**
- ③ **開発資金・量産設備資金が必要**

投資決定後の主なニュース

- 建機・農機、トラックビジネスに加え、**乗用車ビジネスが現実的なもの**に(チャンスだが、投資先行)
- 規制は先延ばし傾向で直近は遅れ気味



尿素水識別センサー  
(尿素水タンク取付品)

# 投資第3号 - アイサービスの取組み



<b>会社名</b>	<b>アイサービス株式会社</b>
<b>事業内容</b>	<b>病院・高齢者向け食品の製造・サービス提供等</b>
<b>投資時期</b>	<b>2014年7月～</b>
<b>投資額</b>	<b>約3億円</b>
<b>従業員</b>	<b>472名(2014年4月末)</b>
<b>支援状況</b>	<b>中期戦略立案支援</b>
	<b>計画策定、計数管理支援、アクションプラン実行管理支援</b>
	<b>M&amp;A戦略・実行支援</b>

# 投資第3号 - アイサービスの取組み(続き)

## 主な事業:

- ① 給食受託(学校、高齢者福祉施設、病院等)
- ② 在宅高齢者配食サービス向けの食材の製造

## 強み:

- ① 調理ノウハウ、献立作成能力
- ② 自社工場によるセントラルキッチン方式、真空調理法による少量多品種への対応力、コスト競争力

## 投資ニーズ:

- ① 社長が高齢、**後継者が若く経験が必要**
- ② 事業承継を機に**近代経営(組織経営)**へ
- ③ 販路拡大へ**体制強化とM&A**

# 投資第4号 - ツーセルの取組み



<b>会社名</b>	<b>ツーセル株式会社</b>
<b>事業内容</b>	<b>再生医療の研究・開発・製造・販売</b>
<b>投資時期</b>	2014年12月～
<b>投資額</b>	最大8億円(マイルストーン投資)
<b>従業員</b>	18名(2014年6月末現在)
<b>支援状況</b>	資金調達支援
	株式の上場に向けた内部管理体制の強化支援

# 投資第4号 - ツーセルの取組み(続き)

## 主な事業:

- ① 間葉系幹細胞を用いた再生医療の研究・開発・製造・販売
- ② 他家軟骨再生治療のための移植材の実用化
- ③ 研究用無血清培地の販売

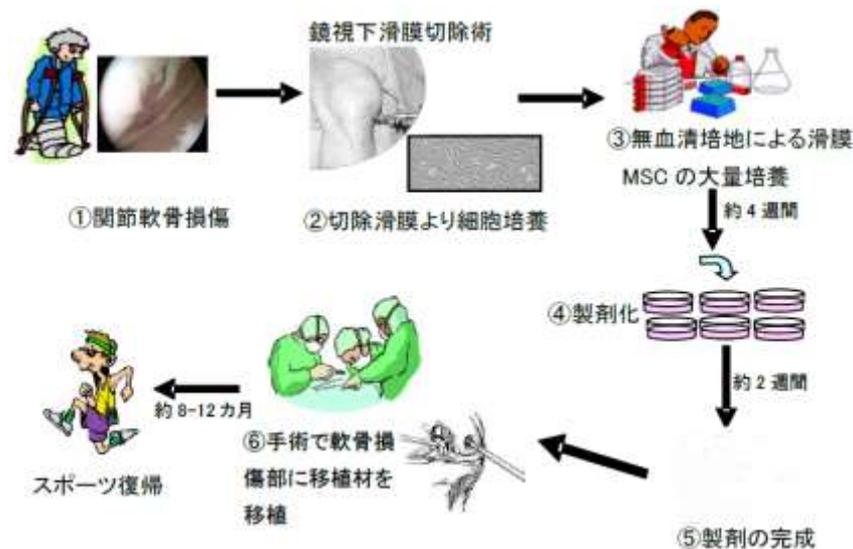
## 強み:

- ① 無血清培地による大量培養
- ② TEC加工技術によるスキュフォールドフリー(安全性が高い)

## 投資ニーズ:

- ① 事業化に向けた**研究・開発資金の調達**
- ② 上場に向けた**内部管理体制の強化**

➤ 再生医療による(他家)軟骨損傷治療



# 対象企業イメージ

## ➤ 対象企業

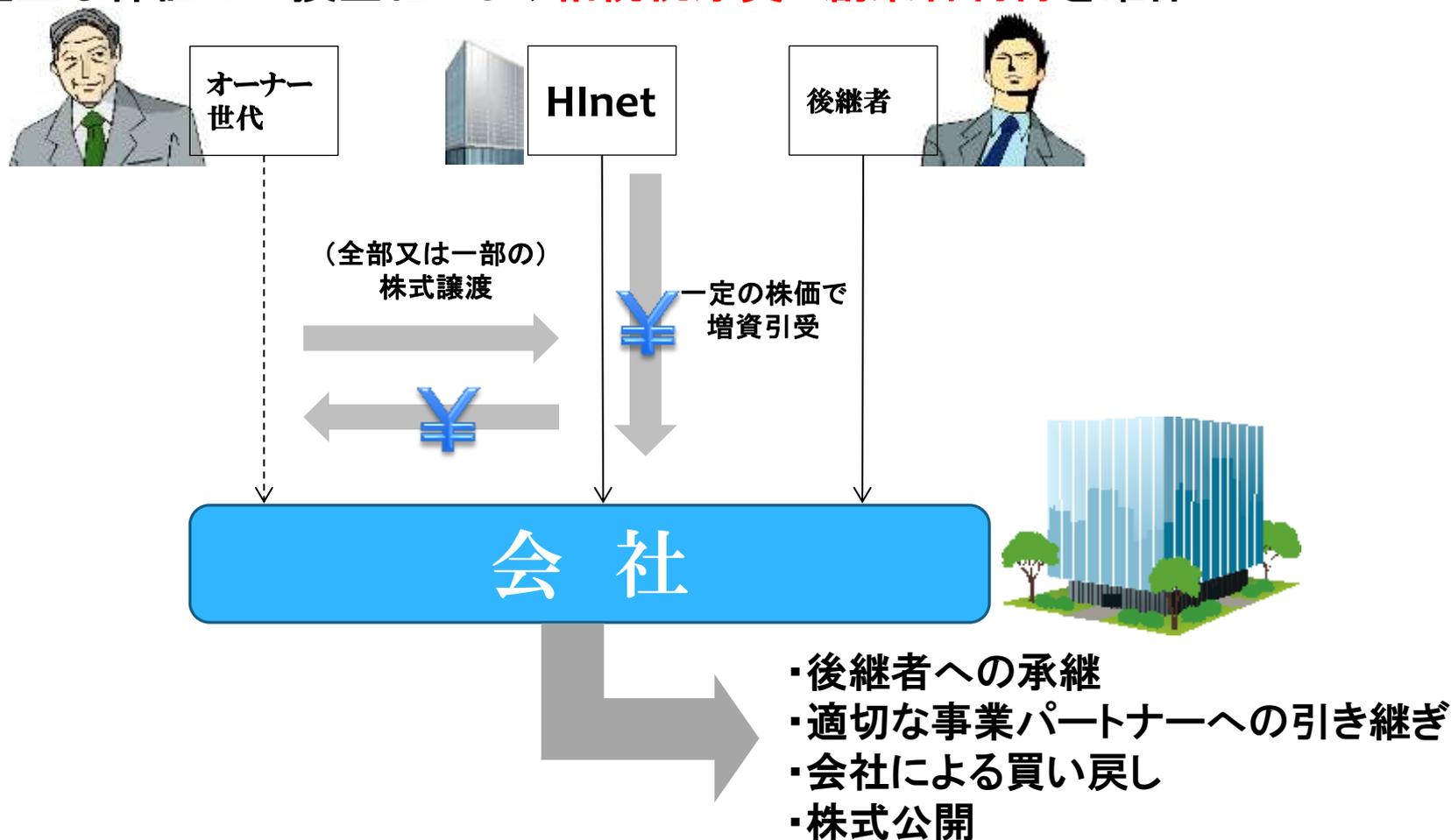
### - 成長を目指す会社はすべて

- 成長を目指しているけど、資金面・人材面で不足
- 一定の成長はしたが、内部の管理体制は未整備
- せっかくここまで大きくしたが、**事業承継**で悩んでいる
  - 事業承継者がいない
  - 株式が分散している
  - 事業承継候補者が若くて経験不足

- ## ➤ 事業規模イメージは、年間売上20～100億円(目安) (20億円を超えるポテンシャルを持っている企業を含む)

# 対象企業イメージ - 事業承継

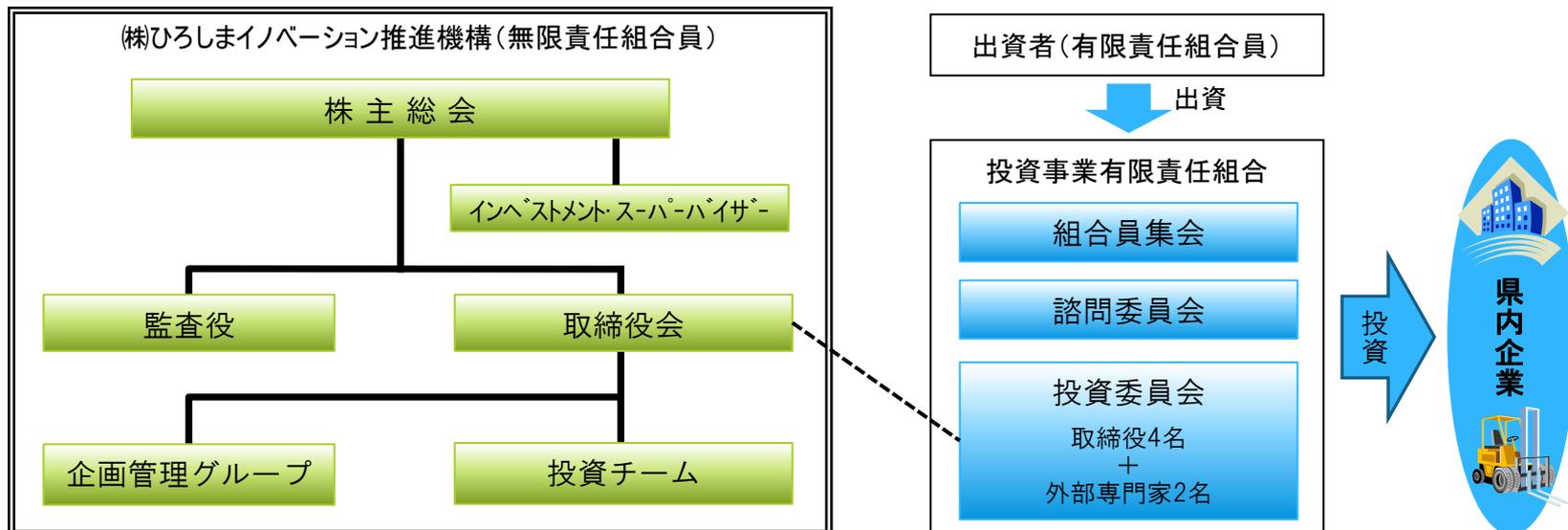
- **事業承継と後継者育成**に資金面・経営面でサポート
- 経営理念と文化を保持してくれる**事業パートナー**と外部経営者を選定
- 適正な株価での換金化により**相続税原資と創業者利得**を確保



# 運用会社の概要

## 運用会社(無限責任組合員)の概要

- 名称 株式会社ひろしまイノベーション推進機構
- 所在地 広島県広島市中区袋町3番17号
- 設立日 2011年5月24日
- 資本金 5000万円
- 株主 広島県(100%)
- 役員  
代表取締役社長 尾崎清(元マツダ代表取締役副社長兼CFO)  
代表取締役専務 高橋信之(当社シニア・マネージング・ディレクター)  
非常勤取締役 石橋三千男(元日本公認会計士協会本部常務理事・同中国会会長)  
非常勤取締役 原田靖博(元日本格付投資情報センター代表取締役会長、元日本銀行名古屋支店長)  
監査役 藤井義則(ビズリンク・アドバイザー代表パートナー、公認会計士)



# 株式会社ひろしまイノベーション推進機構の役員等

## 【役員】

尾崎 清

(代表取締役社長)

京都大学経済学部卒業

マツダ(株)入社後、フォードとの合弁事業であるAAIのController & Treasurer、関連事業本部本部長、企画本部本部長、常務執行役員財務本部長、専務執行役員中国事業担当、同コスト革新担当などを経て2008年11月から代表取締役専務執行役員兼CFO、2011年6月から代表取締役副社長兼CFOに就任。同社退社後、2014年5月から当社代表取締役社長に就任。

高橋 信之

(代表取締役専務)

東京大学工学部卒業、シガン大学MBA

山一証券(株)、A. T. カーニー(株)、(株)産業再生機構、フェニックス・キャピタル(株) マネージング・ディレクターを経て、2011年5月当社着任。2014年5月から当社代表取締役専務に就任。投資チーム シニア・マネージング・ディレクターを兼務。

石橋 三千男

(社外取締役)

立命館大学経営学部卒業、公認会計士、税理士

広島国税局・大阪国税局、監査法人浩陽会計社を経て公認会計士石橋三千男事務所を開設。当社取締役のほか清友監査法人代表社員 広島事務所長、日本公認会計士協会本部常務理事、日本公認会計士協会中国会会長などを歴任。

原田 靖博

(社外取締役)

東京大学法学部卒業

日本銀行入行後、業務局長、名古屋支店長等を経て、(株)日本格付投資情報センター(現(株)格付投資情報センター)代表取締役社長、同代表取締役会長等を歴任。当社取締役のほか現職としてフューチャーアーキテクト(株)取締役 経済・金融研究所所長、フェニックス・キャピタル(株)社外取締役。

藤井 義則

(社外監査役)

大阪府立大学経済学部卒業、公認会計士、税理士

朝日監査法人(現あずさ監査法人)にて法定監査、株式公開支援、デューデリジェンス、企業再編・企業再生業務に従事した後、公認会計士藤井義則事務所を開設。当社監査役のほか現職としてビズリンク・アドバイザー(株) 代表パートナー。

## 【投資委員会委員(外部専門家)】

棚橋 元

東京大学法学部卒業、ハーバード大学法学部大学院卒業、弁護士、ニューヨーク州弁護士

森綜合法律事務所入所後、Davis Polk & Wardwell法律事務所(米国)やWilson Sonsini Goodrich & Rosati法律事務所(米国)での執務を経て、現在、森・濱田松本法律事務所パートナー。株式会社産業革新機構 取締役・産業革新委員も務める。2011年7月から当社投資委員会委員。

横山 禎徳

東京大学工学部建築学科卒業、ハーバード大学デザイン大学院修了、マサチューセッツ工科大学経営大学院修了

前川国男建築設計事務所、デービス・ブローディアンドアソシエーツを経てマッキンゼー・アンド・カンパニー。同社ディレクター、東京支社長を歴任。同社退社後も経済産業研究所上席研究員、(株)産業再生機構監査役、一橋大学大学院国際企業戦略研究科客員教授等を歴任し、現在、東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム特任教授。2011年7月から当社投資委員会委員。

## 【インベストメント・スーパーバイザー】

水野 弘道

大阪市立大学法学部卒業、ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院卒業(MBA)

住友信託銀行(株)を経て、コラーキャピタル(英国)パートナー。内閣官房健康医療戦略参与、国立大学法人評価委員会委員、官民ファンドの活用に関する閣僚連絡幹事会有識者委員、大阪大学大学院医学系研究科招聘教授、近畿大学世界経済研究所客員教授、京都大学IPS細胞研究所アドバイザー、京都大学産学連携本部客員教授、一般財団法人ジャスト・ギビング・ジャパン顧問、年金積立金管理運用独立行政法人理事(CIO)を務める。2011年7月から当社顧問、2014年5月から当社インベストメント・スーパーバイザー。

# チームメンバー略歴

## 【投資チーム】

### 奈良澤 芳則

(マネージング・ディレクター)

中央大学法学部卒業、欧州経営学院 (INSEAD) MBA、ハーバード大学ケネディ行政大学院修了 (行政学修士)  
㈱ジャフコ、CVC Capital Partners、かなえキャピタル㈱ (伊藤忠グループ) マネージング・ディレクター・パートナー、北京大学国際関係学院研究員等を経て、2013年10月当社着任。

### 塚本 稔

(マネージャー)

慶應義塾大学経済学部卒業、公認会計士  
青山監査法人にて監査業務、PwCアドバイザリー㈱ (現プライスウォーターハウスクーパース㈱) にてM&A、事業再生の財務アドバイザリー業務に従事。㈱企業再生支援機構に出向し企業再生の財務・会計を担当した後、2012年5月当社着任。

### 山田 修平

(マネージャー)

松山大学経営学部卒業  
㈱広島銀行に入行後、㈱リサ・パートナーズ (出向)、法人営業部金融サービス室、事業支援室を経て事業再生支援業務やM&Aアドバイザリー業務を担当した後、2014年4月当社着任。

### 坂本 直宏

(マネージャー)

京都大学大学院理学研究科修了  
山田ビジネスコンサルティング㈱ファンド事業部にてバイアウトファンドの運営に従事。㈱ジェイ・ウィル・アドバンスにて株式 (企業投資)、債権、不動産のアセットマネジメント業務の担当を経て、2012年4月当社着任。

### 松井 佑磨

(アソシエイト)

一橋大学社会学部卒業、公認会計士  
新日本有限責任監査法人にて監査業務に従事。製造業や情報通信業などの国内事業法人向け監査事業を中心に、財務デューデリジェンス業務等も担当した後、2013年9月当社着任。

## 【企画管理グループ】

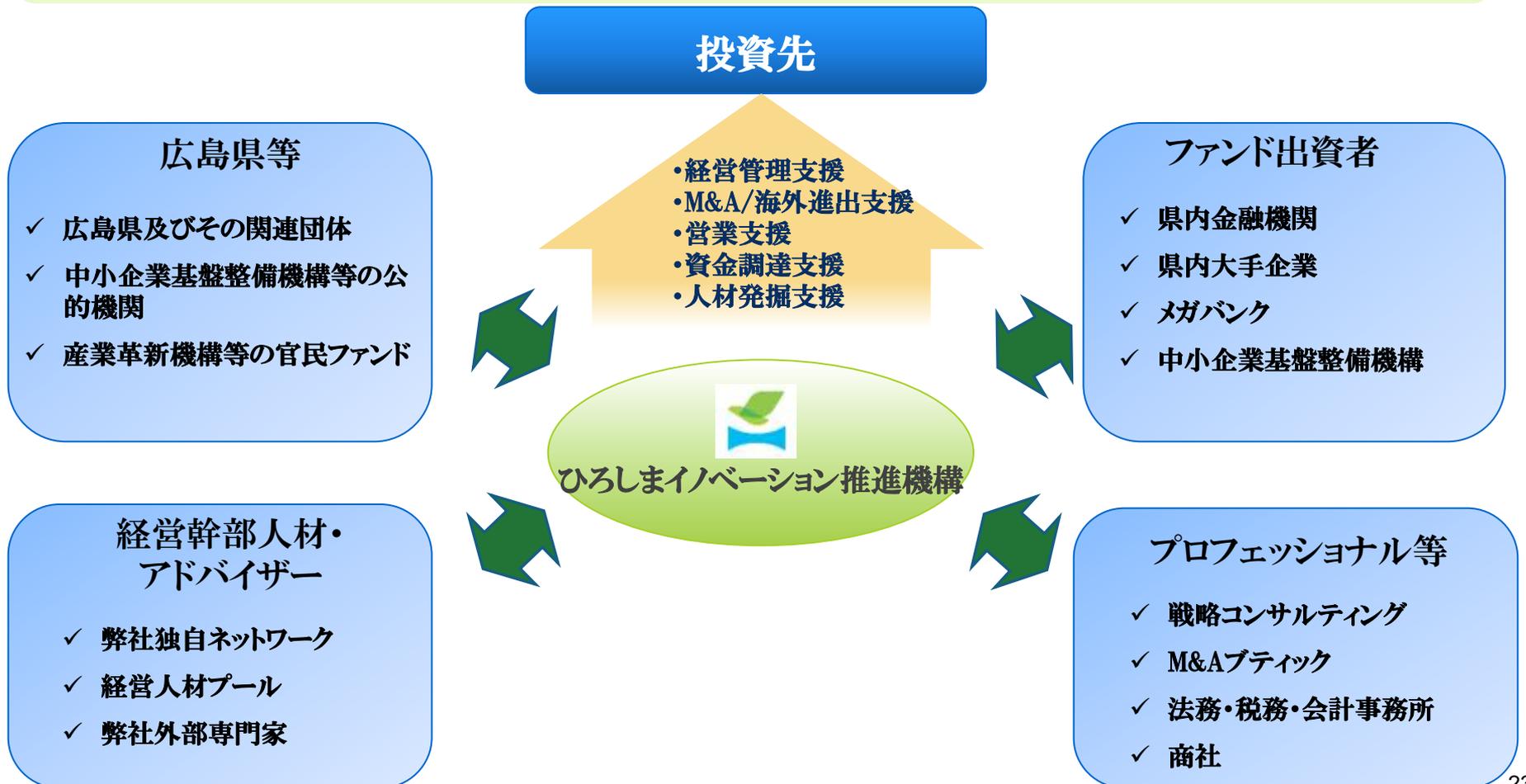
### 平賀 崇史

(マネージャー)

京都大学法学部卒業  
広島県に入庁後、福祉保健部地域福祉室、日本IBM㈱ (出向)、商工労働局雇用人材確保課、㈱産業革新機構 (出向)、商工労働局産業革新プロジェクト・チームを経て、2011年6月当社着任。

# 投資先支援のためのバックアップ体制

- ✓ 広島県等の公的機関はもちろん、国内外の幅広いネットワークと各組織との連携により、最適な専門家と経営人材の活用による支援を行います。



# ファンド運営とマツダでの経験

## マツダでの経験と学び

### 経営として

- 先を見据えた、「ぶれない経営」、(短期vs長期)
- 「経営は人なり」、(個々の力をチームの力へ)
- 「選択」と「集中」、(どの領域、どの場面でも必要)
- マツダ「らしい商品」- ダントツ或いは尖った商品

### 個人として

- 企画・財務畑中心だが、多くの領域への深い関与を通じて得た**経営の要諦とバランス感覚**
- 度重なる経営危機・困難を乗り越えた**経験と胆力**
- 取引先・金融機関を中心に出来た**多くの人脈**
- +
- **フォードから得たマネジメント力**

# ファンド運営とマツダでの経験(続き)

## フォードから得たマネジメント力(ファンド活用に通じる)

- フォード(=外部の血)がもたらした多くのプラス面
  - マツダの「強み」の再発見
  - 戦略的アプローチ(目標を定め、達成手段を考える)
  - ブランドを定義し、メッセージとして発信する(ZOOM-ZOOM)
  - 技術偏重から、顧客重視へ(顧客ニーズの把握)
  - 「キャッシュ」の重要性
  - 合理的意思決定、目標達成への執念
- 外部の血(多様性)がマネジメントを育て、社員を育てる  
フォード何するものぞ!とマツダ魂に火をつけた?

# ファンド運営とマツダでの経験(続き)

## マツダvsファンド、まったく異なる世界へ

- マツダでの**実体験からお勧め**できる「ファンドの有用性」
  - **外部視点**の導入
  - **変革促進**の触媒
  - **資金確保と資本の充実**(二度の増資で開発・投資資金確保)
- 投資先への貢献
  - 経営への**経験に基づく助言**
  - **ネットワーク**を通じた企業・人材の紹介
- 「ひろしまイノベーションファンド」が持つ利点
  - 公的ファンドが持つ**安心感**
  - **広島を知る**優秀な人材

# ファンドがもたらすもの

「官民ファンド」としての「志」を持って、投資先を成長へと導き、**Win-Winの解決策**を探ります

- 資本出資を通じて、**資金を提供**します
  - 出資額、出資比率、出資形態については、柔軟に対応
- 経営者と**同じ目線**で**経営上のアドバイス**を行います。
- ファンドの**ネットワーク**を通じて、**様々な経営支援**を行います
  - 経営のプロフェッショナルによる知見
  - 企業支援の専門家の紹介
- 出口は、経営陣と相談の上、**納得のゆく道**を探ります

**貴社のために何が出来るか、お気軽にご相談にお越しく下さい**



## お問い合わせ先

株式会社ひろしまイノベーション推進機構

〒730-0036 広島市中区袋町3番17号 シシンヨービル10F

TEL : 082-545-2860(代表)

担当 : 平賀(ひらが)