ファンドのちからを生かして経営改革を

米国で誕生したプライベート・エクイティ（PE）ファンドが、日本でも存在感を増している。リスクマネーを投じて企業に変革を促すPEファンドは、日本企業が進化する上で重要な役割を果たす可能性を秘める。警戒感をもつ経営者も少なくないが、彼らの力をうまく使いたい。

最近の動向で注目されるのは、企業が非中核企業を外に切り出す時に受け皿となるケースだ。米欧では、大企業が「事業の選択と集中」を進め事業構成を戦略的に組み替える際の欠かせないパートナーが、ファンドである。

日本でもすでに実例がある。たとえば１月には、日立製作所子会社の日立工機が米大手ファンドのコールバーグ・クラビス・ロバッツ（KKR）の傘下に入ることになった。インフラ事業に注力する日立製作所にとって工具メーカーの日立工機の相乗効果は薄く、保有株を手放すことにした。

一方でKKRは、豊富な海外ネットワークを生かして日立工機の国際展開やM＆A（合併・買収）を進めることで、同社の企業価値を高められると判断した。

もう一つのパターンは、創業者やオーナーから株式を譲り受けて経営の仕組みを整える、事業継承型の投資だ。米カーライルが株式の過半数を握るスナック菓子メーカーのおやつカンパニー（津市）が、この例にあたる。

後継者難に苦しむ企業にとって、ファンドの活用は事業を続けるための一つの選択肢である。

PEファンドの特徴は短期志向とは一線を画していることだ。最終的に再上場などで持ち株を手放して利益を手にすることを目指しているのはいうまでもないが、一つの案件に五年程度の時間をかけて、じっくりと改革に取り組むのが通例だ。

経営能力の高い人材を送り込み事業再編を仕掛けることも多い。経験豊富なファンドの経営への参画を通じて、他の業界や他の会社で成功した経営手法（ベストプラクティス）が移植され、その会社の実力を引き上げる効果も期待できる。

PEファンドは米国で株主の力が強まり、企業が経営改革を迫られた1980年代以降に台頭してきた。企業統治の改革が進む現在の日本でも、活躍の舞台が広がるだろう。今は米系ファンド中心の展開だが、これからは国内型ファンドの育成も課題である。