

PEファンド ビジネス

業界志望者から
専門家まで楽しく読める
PEファンドの教養

アンテロープキャリアコンサルティング株式会社

山本恵亮
Keisuke Yamamoto



ALL ABOUT THE
PRIVATE EQUITY FUND
BUSINESS

CROSSMEDIA PUBLISHING

序章 なぜいま、日本はP Eファンドを必要としているのか

ここ数年、「上場企業が非公開化へ」というニュースを目にする機会が明らかに増えてきた。長い歴史を持つ企業や、誰もが知るブランド企業が、株式市場から姿を消していきます。その背後には、しばしばP Eファンドの存在があります。上場は本来、企業にとって一つの到達点でした。資本市場から資金を調達し、社会的信用を得て、さらなる成長を目指します。

しかし、その上場という選択を自ら手放す企業が増えています。いったい何が起きているのでしょうか。

日本企業はいま、大きな構造課題に直面しています。中堅・中小企業では後継者不在が深刻化し、黒字でありながら廃業を選ばざるを得ない会社があとを絶ちません。大企業では、事業の選択と集中や資本効率の改善に向けた動きが本格化しています。

しかし、成熟経済のなかで企業価値をさらに高めていくためには、従来の延長線上の経

営だけでは限界があります。この問題は、個別企業の経営課題にとどまりません。日本の産業構造そのものの問題であり、ひいては日本の経済力や国力の問題でもあります。企業が変わらなければ、日本の未来は変わりません。その転換点に、いま私たちは立っています。

こうした局面で、最重要プレイヤーとして存在感を高めているのがPEファンドです。PEファンドとは、企業を買収し、経営に責任を持つて深く関与し、限られた時間のなかで変革をやり遂げる投資家です。

PEファンドは単なる資金の出し手ではありません。買収後は経営に深く入り込み、事業の再編、資本構造の見直し、経営体制の刷新など、ときに痛みを伴う決断を引き受けます。銀行でもなく、コンサルタントでもなく、「資本」と「経営」の両方を動かせる存在だからこそ担える役割があります。

もちろん、PEファンドは常に称賛だけで語られてきた存在ではありません。しかし、停滞する企業を再生し、埋もれていた事業を成長軌道に乗せ、産業の新陳代謝を促してきたのも事実です。日本企業、日本の産業が抱える構造課題を真正面から引き受け、実行責任を負う存在。それがPEファンドです。

その最前線には金融や企業変革の現場で鍛えられてきた人材が集まっています。彼らは高い報酬だけを求めているわけではありません。企業を変えろという重い責任を、自らの意思で引き受けようとする人たちです。PEファンドで働くことは、日本企業の未来に直接かかわる責任を、自ら引き受ける選択でもあります。

本書では、まず第1章、第2章でPEファンドというビジネスの正体と、その価値創造の仕組みを見ていきます。続く第3章では投資判断のプロセスをたどり、第4章から第6章では事業承継、カーブアウト、再生・成長投資という具体的な案件を通じて、企業変革のリアルを描きます。第7章では経営者との関係性に焦点を当て、第8章ではPEで働くというキャリアの実像に迫ります。そして第9章では、PEを支えるファイナンスの本質を、単なる数字ではなく意思決定の思考法として読み解きます。

本書は、金融業界の専門家だけに向けたものではありません。日本企業のこれから関心を持つビジネスパーソン、自社の経営やキャリアの行方を真剣に考える人、そして日本の未来に当事者意識を持ちたいと願う人にこそ読んでいただきたいと思っています。

PEファンドという存在を知することは、日本の未来を本気で引き受けようとする人たちの仕事を知ることでもあります。そこには、日本を変えるという重い責任を自ら背負う覚悟をした人たちの姿があります。

なぜいま、日本はPEファンドを必要としているのか。
その答えを、これから紐解いていきたいと思えます。

装丁 金澤浩二
装画 市村 讓
DTP 石澤義裕

序章	なぜいま、日本はPEファンドを必要としているのか	003
----	--------------------------	-----

第1章 Chapter 1 : The World of Private Equity Funds Through History

歴史から学ぶPEファンドの世界

1	PEファンドとは何者か／投資会社でも金融機関でもない存在	018
2	PEファンドの歴史と進化（グローバルと日本）	022
3	一株主ではなく、オーナーになる投資	026
4	「ハゲタカ」と呼ばれた時代のPE	029
5	日本のPE業界を動かすプレーヤーたち	032
6	日本のPEファンドはこれから何を変えるのか	037

第2章 Chapter 2: The World of Private Equity Funds Through Value Creation

価値創造から学ぶPEファンドの世界

1	投資からEXITまでの全体像	042
2	なぜPEは短期売買をしないのか	045
3	バリュニアップとは何をするのか	048
4	ハンズオンとハンズオフの違い	051
5	数字よりも重視されるもの	054
6	PEはなぜ経営に深くかわるのか	057

第3章

Chapter 3 : The World of Private Equity Funds Through Investment Decision-Making

投資判断から学ぶPEファンドの世界

1	案件はどこからやってくるのか(ソーシング)	062
2	投資テーマは、どうつくられるのか	066
3	デューデリジェンスで本当に見ているポイント	069
4	財務モデルよりも重要な論点	072
5	投資委員会(ICC)で起きていること	075
6	なぜPEは簡単には投資をしないのか	079

第4章 Chapter 4: The World of Private Equity Funds Through Business Succession

事業承継から学ぶPEファンドの世界

1	なぜ事業承継問題にPEがかかわるのか	084
2	事業承継型PE投資の仕組み	088
3	オーナー経営者の本音と葛藤	091
4	事業承継型PE投資の事例	095
5	事業承継案件でPEファンドは何を変えているのか	098
6	事業承継で本当に受け継がれるもの	101

第5章

Chapter 5 : The World of Private Equity Funds Through Selection and Focus

選択と集中から学ぶPEファンドの世界

1	なぜ大企業は事業を切り出すのか	106
2	カーブアウト案件が難しい理由	110
3	Day 1 に起さる混乱と変化	114
4	カーブアウト案件の舞台裏	117
5	カーブアウト後に成長する会社の共通点	121
6	自ら未来を選ぶ会社になる	124

第6章

Chapter 6: The World of Private Equity Funds Through Turnaround and Growth

再生と成長から学ぶPEファンドの世界

1	再生投資と成長投資は何が違うのか	1	2	8
2	日本における再生投資のリアル	1	3	1
3	成長投資が増えている理由	1	3	4
4	なぜいま、上場企業の非公開化が起きているのか	1	3	7
5	成長投資・非公開化の事例から読み解くPEの価値創造	1	4	0
6	再生と成長に共通する会社のつくり替え	1	4	4

第7章

Chapter 7 : The World of Private Equity Funds Through Executives

経営者から学ぶPEファンドの世界

1	PEが経営者に求める役割	148
2	CEOとCXOの役割分担	151
3	経営者交代はなぜ起きるのか	154
4	経営者とPEの緊張関係	157
5	成功する経営チームの共通点	160
6	PEが「人」にこだわる理由	163

第8章 Chapter 8 : The World of Private Equity Funds Through Careers

キャリアから学ぶPEファンドの世界

1	PEファンドの職種とキャリアパス	168
2	PEファンドの報酬体系の全体像	171
3	PEファンドで求められる資質と能力	176
4	PEファンドの採用と選考プロセス	179
5	PEで働くという覚悟	183
6	PEはキャリアのゴールなのか	187

第9章

Chapter 9 : The World of Private Equity Funds Through Finance

ファイナンスから学ぶPEファンドの世界

1	なぜPEにファイナンスは欠かせないのか	192
2	PEファンドの投資判断を支えるファイナンス思考	196
3	レバレッジは何を生み出し、何を壊すのか	199
4	投資家(LP)は何を見ているのか	202
5	実務家が語るファイナンスの勘所	205
6	数字の向こう側に何を見るのか	209

終章	日本企業の未来を支える人たち	212
----	----------------	-----