

ヘンリー・クラビス氏特別セミナー 成功を共有する文化、 エンプロイオーナーシップ、 日本の将来についての洞察



世界的に著名な投資企業KKRの共同創業者であるヘンリー・クラビス氏の来日機会をとらえ、経済同友会は2024年10月31日、在日米国商工会議所 (ACCJ) との共催で、クラビス氏、平野博文企業変革委員会委員長、新浪剛史代表幹事による特別セミナーを開催した。クラビス氏は、KKRの生い立ちや50年以上にわたってKKRが成功し続けている理由、日本企業の変革と可能性についての考察など、個人的な逸話や洞察を披露した。

パネリスト



ヘンリー・クラビス 新浪 剛史

KKR
共同創業者兼会長



経済同友会
代表幹事

モデレーター



平野 博文

経済同友会 企業変革
委員会 委員長 / KKR
ジャパン 取締役社長

対談要旨

KKRは約束の遂行と相互尊重を重視する企業文化

平野 日本経済新聞「私の履歴書」にも掲載されていたが、KKRはプライベートエクイティ業界の確立に重要な役割を果たしたパイオニアである。今から50年近く前のことだ。創業以来、世界経済にどのような影響を与えてきたのか。

クラビス KKRは1976年に資本金12万ドルで創業した。KKRは約束の遂行と相互尊重を重視する企業文化を確立し、現在も脈々と継承されている。KKRでは全員がオーナー(株主)であり、全ての業務においてオーナーシップマインドを重視している。

現在4,100人の社員、6,280億ドルの運用残高を持つグローバル企業に成長した。プライベートエクイティの枠を超え、クレジット、インフラ、不動産などあらゆる資産クラスに分散投資し、保険やプライベートウェルスにも大きく進出している。日本ではトップクラスの不動産運用会社であるKJRMも所有している。

社員の所有者意識を重視する

平野 日本はKKRにとって大きな焦点である。日本でのビジネスチャンスはどこにあるとお考えか。

クラビス 2005年の東京オフィス開設以降、私たちは日本

のコングロマリットのさまざまな分野にわたる15件のカーブアウトを支援してきた。最初の投資先は株式会社インテリジェンスで、それ以来、パナソニックや日立製作所のような前向きな企業と提携し、非中核事業を切り出し、PHCや国際電気など、国際競争に打ち勝つ強力で独立した企業に育て上げた。

最近では、これらの企業において経営者がオーナーシップを持ち始め、従業員や地域社会を重視するようになってきている。現在の日本は80年代の米国を想起させるが、これはチャンス意味する。強いコーポレートガバナンスの整備と長期的視点の経営、社員への利益還元が確立されれば、理想的な投資先となる。

私たちは2011年からプライベートエクイティにおける「オーナーシップワークス」文化の働き掛けを始めた。当初は上位25%の経営陣のみをオーナーとしていたが、現在は全社員の所有者意識を重視している。例えば2023年に投資した武州製薬では、プライベートエクイティ・スポンサーが支援する日本企業として初めて、全従業員への広範なオーナーシップの提供を実現した。社員が真の意味で会社の所有者としての意識を持ち、熱意を持って働ける環境づくりを目指している。

コンフォートゾーンから脱却し挑戦し行動を起こす

平野 われわれもよく聞く「コンフォートゾーンを飛び出せ」という言葉にはどのような思いがあるのか。

クラビス 米国では失敗を恐れず、恥とも考えない。この文化は日本でも根付くと信じている。私は常にチームに「コンフォートゾーンを飛び出せ」と言っている。投資家やマネジャーには好奇心が不可欠だからだ。

KKRでは共同創業者のジョージ・ロバーツと共に「挑戦することの重要性」を説いてきた。全ての挑戦が成功するわけではないが、行動を起こさなければ何も分らない。KKR

は48年経った今でもスタートアップの気持ちを持ち続け、投資家のための毎日新しいアイデアを探している。

大学卒業後、マディソンファンドで働いていた際、突然ロイ・ディズニー(ディズニー創業者・CEO)との面会を指示された。徹底的な準備の結果、ロイ氏は私の企業研究を評価し、彼が参加する会議に1日付き添わせてくれた。私の年齢や立場を一度も聞かれなかったことが印象的だった。純粋に関心を持っていることだけを評価してくれた。この経験から、KKRの社員たちにも同様の機会を与えている。「まだ若過ぎる」という言い方は大嫌いで、重要なのは挑戦することだ。経験や年齢に関係なく、若い人たちにチャンスを与えてドアを開けば、彼らは素晴らしい成果を出してくれる。これこそが「コンフォートゾーンから出る」という意味である。

ビジネスに対する姿勢や行動が大きく変化した日本

平野 あなたは1976年ごろからほとんど毎年のように来日されているが、日本はどう変化してきていると思うか。

クラビス 企業文化に重要な変化が起きている。2,000社もの子会社を持つような企業が変化を起こせるようになり、ガバナンスが大きく向上した。まだ改善の余地はあるが、大きな進展があった。

資本市場も著しく発展した。インドや日本では銀行中心の経済システムだったが、現在では保険会社が多様な投資を行い、年金基金も代替投資を始めている。高齢化で労働人口が減少する中、投資からより高いリターンを得る必要性が高まってきたためだ。

ベンチャーキャピタルのコミュニティも成長している。

質疑応答

Q もし日本を運営するとしたら、どのようなことにオポチュニティがあると思うか。また、どのような変化が必要なのか、教えてほしい。

A その最たるものの一つが、海外からの投資を誘致して成長を促進することだろう。日本は自国の経済リネサンスを推進するために、非常に大きな仕事をしてきた。コーポレートガバナンスに対する考え方が大きく変化し、企業や起業家によるリスクテイクが進み、外資が成長を促進するために何ができるかをより強く認識するようになった。日本の金融政策もまた十分に考慮され、安定し、透明性の高いものであった。長期投資家として、このようなアプローチの継続を歓迎する。

他にも針を動かすようなチャンスはいくつかある。一つは民間信用市場の発展である。日本企業は伝統的に資金調達を銀行に依存してきたが、日本経済が真に強靱(きょうじん)になるためには代替的な資金調達源やさまざまなタイプの資本ソリューションにアクセスする必要がある。

もう一つは、私たちが「地産地投」と呼んでいる、日本国内での資本循環の促進である。武州製薬との協業による従業員持ち株制度はその一例だ。

最後に、日本が持続可能なインフレの新時代を迎え、高齢者人口が増え続ける中、個人にとって金融資産や退職貯蓄を大きく増やす手段を持つことは極めて重要だ。私たちKKRは、日本の個人

資金調達は依然として課題だが、多くの起業家が新しい事業に挑戦している。投資家としてこうした動きを歓迎している。ビジネスに対する姿勢や行動が大きく変化し、新しいことに挑戦したい人々が増え、アイデアに対してもより開放的になっている。

アジアで住みたい場所を聞かれれば、迷わず日本と答える。ビジネスチャンスが豊富だけでなく、日本人の真摯(しんし)さと誠実さは他に類を見ないからだ。日本の芸術・文化は素晴らしく、交通網などのインフラも世界最高水準である。

人生には三つの重要な「バケツ」がある

新浪 多忙な中で、どのようにしてワークライフバランスを取ってきたのか。

クラビス 私の人生には三つの重要な「バケツ」がある。一つ目は家族で、妻と子ども、そして6人の孫たちだ。ビジネスを始めた当時から、例え移動中の車内の10分間でも家族との時間を大切にしてきた。

二つ目はビジネスである。私にとっての仕事は単なる仕事ではなく、楽しみだ。2023年のギャラップ社の調査によると、日本では仕事にやりがいを感じている人はわずか6%。米国でも23%と低い。私には毎日が異なるチャレンジで、さまざまな分野や企業、セクターへの投資が新鮮な刺激になっているし、とても楽しいと感じている。

三つ目のバケツは慈善活動だ。妻と共に特に芸術と教育分野に力を入れており、“Sponsors for Educational Opportunity”を通じてマイノリティーの学生を支援している。教育こそが世界で最も差し迫った問題解決にもつながると考えている。

が貯蓄から投資へとシフトするのを支援する方法の一つとして、年金を通じてより高い利回りの代替商品へのアクセスを作り、適格な個人が私たちのファンドや投資戦略に投資できるようにすることを検討している。私たちは日本の企業年金や個人投資家にマルチストラテジーの商品を提供するため、現地でパートナーシップを結ぶなどさまざまな方法でこの重要な取り組みを拡大してきた。また、そのために、現地のトップチームが懸命に取り組んでいる。

Q 既存の組織で起業家精神を醸成し、拡大するためのレシピをどう考えているか。

A 重要なのは適切な経営陣を整備することだ。私たちは経営陣とパートナーシップを組むことを重視している。会社を買収する際、私たちはまず経営陣に「私たちは新参者だ」と伝える。だからといって、これまでのやり方に疑問を持たないわけではない。多くの経営陣は長年同じやり方を続けているため、時には新しい視点が必要である。新しいことへのチャレンジを恐れず、ゼロから始める勇気を持つことが大切だ。過去10年間うまくいったからといって、同じことを続けて次の10年うまくいくとは限らない。変化を避けては必ず衰退してしまう。

私たちはまた、私たちに資本を託してくれた人々や投資先企業と密接に連携できるよう、あらゆることに投資している。これはオーナーシップを共有し、オーナーのように行動するという私たちの基本理念の一部だ。