

# 「ハゲタカファンドと呼ばせぬが」

第1回

企業の再生や成長を支援する投資ファンド、「プライベート・エクイティ・ファンド（PEファンド）」がいま注目されている。PEファンドの代表として企業の再生と成長を手がけてきた安東泰志氏の歩みとともにファンドの仕組みや実績、さらに日本経済復活のシナリオを聞いた。



ニューホライズンキャピタル株式会社  
取締役会長兼社長 安東 泰志

1981年に三菱銀行（現・三菱東京UFJ銀行）入行。88年ロンドン赴任中に加各銀行を代表するコーディネーターとして英国、欧州大陸の多くの企業再生に功。96年に帰国後、同行企画部等を経て、2002年にフェニックス・キャピタルを創業。06年ニューホライズンキャピタルの代表に就任。これまでに約2400億円の投資ファンドを組成し流通・建設・製造業をはじめ数多くの企業の再生と成長を手がける。このほど「V字回復を実現するハゲタカファンドの事業再生」（幻冬舎刊）を上梓した。

日本の中堅・中小入り入れが難しく、必要の多くは、経営危機を打開する目的や前向きな事業戦略を展開するために、資金援助を求めています。しかしながら、銀行からの借

業の多くは、経営危機を打開する目的や前向きな事業戦略を展開するために、資金援助を求めています。しかしながら、銀行からの借

1981年に三菱銀行（現・三菱東京UFJ銀行）入行。88年ロンドン赴任中に加各銀行を代表するコーディネーターとして英国、欧州大陸の多くの企業再生に功。96年に帰国後、同行企画部等を経て、2002年にフェニックス・キャピタルを創業。06年ニューホライズンキャピタルの代表に就任。これまでに約2400億円の投資ファンドを組成し流通・建設・製造業をはじめ数多くの企業の再生と成長を手がける。このほど「V字回復を実現するハゲタカファンドの事業再生」（幻冬舎刊）を上梓した。

深く知ることができま  
した。  
第二は、為替ディー  
ラー時代。日々通貨の  
売り買いを行い、ロン  
ドンへ赴任した当初も  
ディーラーとして腕を  
振るったことにより、  
相場観を養えたと思っ  
ます。  
第三は、ロンドンで  
その後、私的整理や企  
業再生案件を山のよう  
に手がけた時代。参加  
各行を代表するコーデ  
ィネーター役を務め、  
連日、睡眠3時間のハ  
ードワークでしたが先  
進的な企業再生のスキ  
ームを実践し、実績を  
挙げられました。  
最後は、帰国して本  
部勤務となり、銀行の  
中枢に身を置いた時  
代。40代前半で企画部  
次長のポストに就き、  
銀行経営の全容がわか  
りました。  
以上、4つの学びは  
銀行にいたときに実感  
したプラスの部分で  
す。プラスだけだった  
ら、銀行を退職する必  
要はなかったでしょ  
う。自分で言うのもな  
いですが、周囲の支え  
のおかげで、ダントツ  
の出世街道を歩んでい  
たわけです……。  
ではなぜ辞めたの  
か。それは銀行の「負  
の部分を見ていたから  
です。  
（次回7月4日掲載）

成長をサポートする  
のがPE  
ファンド  
の役割で  
す。銀行  
に頼れな  
い時代と  
なった現  
在、PE  
ファンド  
こそが企  
業を助  
者のメン  
タリティーを

深く知ることができま  
した。  
第二は、為替ディー  
ラー時代。日々通貨の  
売り買いを行い、ロン  
ドンへ赴任した当初も  
ディーラーとして腕を  
振るったことにより、  
相場観を養えたと思っ  
ます。  
第三は、ロンドンで  
その後、私的整理や企  
業再生案件を山のよう  
に手がけた時代。参加  
各行を代表するコーデ  
ィネーター役を務め、  
連日、睡眠3時間のハ  
ードワークでしたが先  
進的な企業再生のスキ  
ームを実践し、実績を  
挙げられました。  
最後は、帰国して本  
部勤務となり、銀行の  
中枢に身を置いた時  
代。40代前半で企画部  
次長のポストに就き、  
銀行経営の全容がわか  
りました。  
以上、4つの学びは  
銀行にいたときに実感  
したプラスの部分で  
す。プラスだけだった  
ら、銀行を退職する必  
要はなかったでしょ  
う。自分で言うのもな  
いですが、周囲の支え  
のおかげで、ダントツ  
の出世街道を歩んでい  
たわけです……。  
ではなぜ辞めたの  
か。それは銀行の「負  
の部分を見ていたから  
です。  
（次回7月4日掲載）

# 「ハゲタカファンドも呼ばせなれ」

第2回

理不尽に時間を奪われる働き方はできませんでした。

こうして21年間在

メガバンクの経営の中核に身を置いていた私が、銀行を辞めた理由は大きく2つあります。

ではそれを強く実感しました。

ひとつは、非常に官僚的で非生産的な組織だということ。不毛な議論に時間を費やされるのは日常茶飯事。

もうひとつは、パワーポリテクス、すなわち、派閥的な「力関係」が日常を支配していることです。派閥の長が白と言えば黒であっても白と言わなければならぬ。

ひとつの書類を通すのに関連各所のはんこが10個以上も必要になる。日本はホワイトカラーの生産性は世界一低いと言われていますが、銀行

ばならない。従順に従った者だけが出世し、逆らう者はその目を断たれます。ドラマ「半沢直樹」の世界に近いものが、現実には主人公みたいに気概を持った者は存在しません。

ニューホライズンキャピタル株式会社  
取締役会長兼社長 安東 泰志



1981年に三菱銀行（現・三菱東京UFJ銀行）入行。88年ロンドン赴任、帰国後、同行企画部等を経て、フェニックス・キャピタルを創業。06年ニューホライズンキャピタルの代表に就任。このほど「V字回復を実現するハゲタカファンドの事業再生」（幻冬舎刊）を上梓した。

以上のような銀行の「負」の部分に嫌気がさす一方、企業再生ファンドを手がけたいという思いが日々募っていきました。ロンドン赴任時代、多くの企業を救った債務の株式化（DESSIIデット・エ

クイティ・スワップ）や会社分割などの先進的な手法が日本の銀行では使えない。ならば私が道を開こうと。また私には重度の障害を持った娘がおり、その子のためにも

真の意味で企業再生につながる「PEファンド」の運営に踏み出したのです。  
(次回7月11日掲載)

# 「ハゲタカファンドと争はせなれ」

第3回

私は企業再生への強い思いを胸に、自宅を担保に多額の借金をして自己資金を投じた上、機関投資家の出資を受けて「PEファンド」の運営に踏み出しました。



独立系ファンドの場合、自らも高いリスクを背負います。むしろ企業の再生に成功しなければ報酬は得られません。ですから、命を捨てる覚悟で再生に臨む立場にあるのです。PEファンドは、村業の株を買い上げ、株

ニューホライズンキャピタル株式会社  
取締役会長兼社長 安東 泰志

1981年に三菱銀行（現・三菱東京UFJ銀行）入行。88年ロンドン赴任、帰国後、同行企画部を経て、フェニックス・キャピタルを創業。06年ニューホライズンキャピタルの代表に就任。このほど「V字回復を実現するハゲタカファンドの事業再生」(幻冬舎刊)を上梓した。

上ファンドやステイブル・パートナーズに代表されるような、みなさんが冷血なイメージを抱くファンドとは大きく異なります。ハゲタカ」と揶揄されるファンドは、市場で企業の株を買い上げ、株

主からの要求という形で、経営者に「外部から」株主利益を極大化「するよう圧力をかけます。そういうファンドと既存の経営者の関係は敵対的なものになりがちです。対してPEファンド

は経営者と事前に合意の上で友好的に株式を取得し、経営に参画して「内部から」企業価値を極大化「することを目指します。我々は企業の味方であり、共存共栄を望んでいると言えるでしょう。これまで総額2400億円のファンドを組成し、東急建設や三菱自動車、日立ハウステックなど80件以上もの投資案件に取り組み、再生を成し遂げることができました。我々が投資先を選ぶ

ときには、経営陣や社員に「暗黙知」があるかどうかを重要視する。要は「人」

（次回7月18日掲載）

# 「ハゲタカファンドと呼ばせなれ」

最終回

行ではなく、PEファンドなのです。今でも、古い体質の人や男の嫉妬から

社名をニューホライズンキャピタルに変えたのち、すぐに取り組んだ再生案件が日立、ウステックへの投資です。長年の赤字事業を

ニューホライズンキャピタル株式会社  
取締役会長兼社長 安東 泰志

バナンスを抜本的に見直し、機関投資家との対話を重要視すべきと訴えてきました。さらに、運用リスクを低減し、かつ産業の新陳代謝を進めるために、公的年金の資産運用を多様化してPEファンドに資金を導入すべきことなどを自民党の日本経済再生本部と連携して、

160億円で買収したものの、ファンド規模がまだ十分ではなかったため、私も全私財を投げ出す人生の賭けでした。同社はリーマンショックなどの逆風にも負けず



1981年に三菱銀行（現・三菱東京UFJ銀行）入行。88年ロンドン赴任、帰国後、同行企画部等を経て、フェニックス・キャピタルを創業。06年ニューホライズンキャピタルの代表に就任。このほど「V字回復を実現する」ハゲタカファンドの事業再生」（幻冬舎刊）を上梓した。

「私はどこ数年、日本企業は内輪の論理で経営するのはなく、コーポレートガバナンスを抜本的に見直し、機関投資家との対話を重要視すべきと訴えてきました。さらに、運用リスクを低減し、かつ産業の新陳代謝を進めるために、公的年金の資産運用を多様化してPEファンドに資金を導入すべきことなどを自民党の日本経済再生本部と連携して、

や、頑張っている若い人たちを個人的に支援し、多くの善意の方々から受けてきたご恩を少しでも社会に還元したいと考えています。