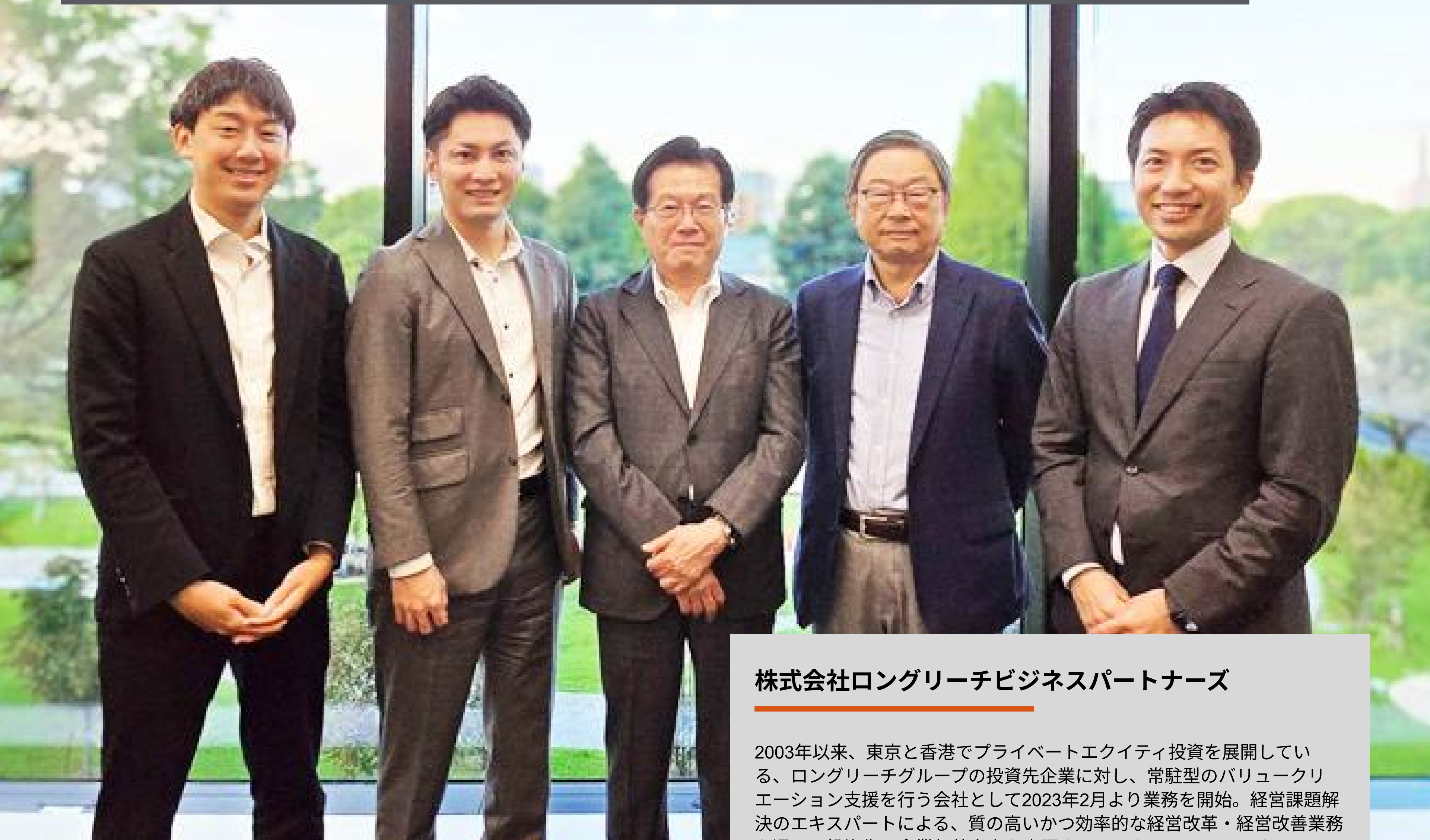


すべては投資先の企業価値向上のために。

ファンドともコンサルティングファームとも違う、 LBPの唯一無二の存在意義とは



株式会社ロングリーチビジネスパートナーズ

2003年以来、東京と香港でプライベートエクイティ投資を展開している、ロングリーチグループの投資先企業に対し、常駐型のバリュークリエーション支援を行う会社として2023年2月より業務を開始。経営課題解決のエキスパートによる、質の高いかつ効率的な経営改革・経営改善業務を通じ、投資先の企業価値向上を実現することをミッションとする。

お話を伺った方

小松 健次 様/代表取締役



三菱商事およびGE International Inc.にて海外事業に従事したのち、エコラボ株式会社代表取締役社長、およびサンデン株式会社専務執行役員として、企業経営に従事。また、Bain Capital Asia, LLCに参画し、投資先である株式会社ベルシステム24の取締役兼代表執行役社長・CEOに就任、同社の収益改善とIPOに貢献。

その後、ロングリーチグループのBusiness Management Advisor、およびグループの投資先である富士通コンポーネントの取締役副社長に就任。

PEおよびその傘下企業でのトップマネジメントの経験を通じ、グループの投資先企業での常駐型のバリュークリエーション支援を担うパートナー会社としてLBPを設立。同社代表取締役会長。株式会社クラレ監査役（現任）。

金澤 明彦 様/Managing Director



AlixPartnersおよびA.T.カーニーにて、JALの再生やプロセス産業・サービス産業の収益性改善など幅広い業種のコンサルタント業務に従事。それ以前は、東燃株式会社（現ENEOS）、GECapitalにおいて、製造業・金融業を中心に財務経理や経営企画、また品質管理に従事。

GECapital在籍中は、ニッセン・ジー・イー株式会社（現ニッセン・クレジットサービス）社長、および株式会社ベルシステム24ホールディングス取締役専務執行役員としてトップマネジメントの立場で企業経営に従事。

小松と共にLBPの設立準備から参画し、現在はManaging Directorとして会社運営全体を統括。シカゴ大学経営大学院（MBA）卒。

小松 健次 様/代表取締役



McKinsey&Company日本オフィスにおける、企業変革グループのリーダーの1人として、全社変革プログラムの策定・実行を支援。経営コーチとして、上場製造業の3年に渡る全社変革を陣頭指揮し、事業ポートフォリオ変革、全社戦略立案、マーケティング、キャッシュマネジメント、オペレーション改善、コスト削減等の幅広いテーマをリード。それ以前は、双日株式会社にて、原子力セクターで投資先の経営・財務管理、セールス・マーケティング業務に従事。2023年9月LBP入社。J-CEP株式会社および新日本住設株式会社を担当。ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院（MBA）卒。

金澤 明彦 様/Managing Director



フロンティア・マネジメントや総合系コンサルティングファームにて、常駐での全社戦略・計画立案・実行支援に従事。M&A関連では、PEファンド・事業会社向けのBDDやPMI、事業ポートフォリオ見直しの際の事業売却支援、他に新規事業や大規模コスト削減を伴う組織変革・BPR・システム刷新のプロジェクト等を実施。それ以前は、ADKにて、マーケティング業務に従事。2023年2月LBP入社。ジャパンシステム株式会社および株式会社Blueship（ジャパンシステム株式会社の追加買収）を担当。

—— LBPは、ロングリーチグループ（以下、LRG）の兄弟会社として設立されました。設立メンバーとしての思い、それぞれの入社の際の経緯を教えてください。

小松 様（以下、敬称略）：LBPは2023年1月に設立しました。私はファンド傘下の企業のバリューアップ、立て直しの仕事を続けてきました。ファンドは、投資先企業のExitをゴールに、そのあるべき姿や道筋を考えて動きます。よくある手法は、外部の経営者を招聘し、その方にエグゼクティブとして経営に携わってもらうというやり方です。

PEファンドのメンバーは、方針や戦略を作り取締役会などを通じて指令を出す訳ですが、現場を巻き込んで動かすということはファンドだけでも、また招聘した数名のエグゼクティブだけでもなかなか難しいのが現状です。ファンドの考え、経営者の意志や手腕、従業員の思い、これらすべてを包含しつつ、変革を推進し完遂するにはどうすればいいのか、客観的な立場で現場の声を吸い上げ、経営に繋げ、Exitまで持っていく役割、つまり、投資先企業のバリューアップを推進する専門部隊が必要なのではないか…。LRGのトップと議論し、こうした必要性に賛同を得、LBP設立に繋がりました。

外部からのコンサルティングだと距離感がある、かといって中の人間だと見えづらい、動きづらい。LBPは体半分どっぴりその企業に入り込み、現場の方々と気持ちを共有しながら企業価値向上を目指します。2年間やってみて、他にはない稀有な存在だということがわかってきました。ファンドからも投資先企業からも高く評価されています。

金澤：私はコンサルティングと企業経営の両方を経験してきました。PE傘下の企業経営も経験しました。そんな中で、日本の企業はとてもユニークな技術を持ち働く人も勤勉なのに、惜しいことに経営力が低い…。そんなもどかしさから、日本企業のリバイタリゼーションをやりたいと思っていました。そんな時に、ビジネス経験上の大先輩から「小松がLBPを設立しようとしている」と声をかけられました。

自分のやったことがビビッドに実感できるミッドキャップ企業を相手にするということも魅力でした。2023年1月に設立する半年ほど前に準備を始め、LRGとの関係性やメンバー構成など、喧喧諤諤議論を繰り返し、LBPの設立に至りました。

浅野：入社してちょうど1年経ちましたが、それまでは6年間コンサルティングファームにいました。振り返ってみても非常に魅力的な環境にあり、圧倒的な成長を経験してもらいましたが、シニアなポジションになるにつれ、アドバイザーとしての役割を超えて、もう一歩二歩踏み込んで企業変革や経営改革に携わりたいという想いを強くしていきました。



XGパートナーズの蓮子さんからLBPのことを聞いたのがちょうどそのころ。投資先の皆さまと文字通り同じ船に乗り、一緒に汗を流しながら企業価値を上げるために改革を進めていけるというLBPのフィロソフィーに感銘を受けました。LBPによる「100% dedication」支援というスタイルも、他のPEバリューアップチームにはない、ユニークな特徴と志向だと思いました。

それと同時に、小松と金澤という、実業界で次々に経営改革を成功させてきた2人と一緒にやれるということも決め手となりました。新しい会社で自らも会社の立ち上げ期をリードでき、やりたいことが実現できる環境だ、そう確信して入社を決めました。

山田：私は企業再生だけではない、再成長も含む広義のターンアラウンドマネージャーを志して、コンサルティングファームでプロジェクト経験を積んできました。

ただシニアのポジションになるにつれ、自身のミッションがクライアントの成長に加えて、自分たちの会社の成長にも重きを置かれるようになりました。またメンバーを守る意味で、スコープの意識が強まっていきました。企業の成長に全力を尽くしていきたいという思いと、コンサルティングファームでシニアとして果たすべき役割のズレに悩んでいた時に、蓮子さんからLBP創設の話を聞きました。

PEファンドのバリュークリエーション部隊に興味を持ったのは、投資のエキスパートとチームを組めると考えたからです。これまで色々な企業の経営者を支援してきましたが、投資の意思決定はすごく難しいと感じていました。設備投資やM&Aなど、再成長にはリスクをとった投資も重要です。更に重要なのは投資後、それを成功に持っていくプロセスにあると考えています。PEファンドの中でチームを組むことで、経営者の意思決定のパートナーになれると共に、投

—— LBPのビジネスの特徴、他のハンズオン系コンサルティングファームや、PEのOperation Team（Portfolio Team）との違いについても教えてください

金澤：ハンズオン型コンサルティングを標榜しているコンサルティングファームとの違いは、まず第一に立ち位置です。コンサルティングファームはあくまでも第三者であり、第三者目線で分析・提言をし、投資先企業を動かします。我々は、投資先企業と同じ船に乗り、企業内部に入り込み一緒に変革を推進します。

また他のコンサルティングファームは企業の課題解決において、お題を与えられて取り組むことが多いと思います。一方、我々はお題ありきではありません。我々の対象スコープは「企業価値向上」そのものであり、企業に入り込んで一緒に課題を見つけ出し、議論しながら、優先順位をつけながら課題解決を実行していきます。その意味でテーマ発掘型とでも言いましょうか。他のコン

—— 他社との違いについてメンバーの受け止め方はどうですか？実際に現場に入り込んで働いてみての意見をお聞かせください。

浅野：1つの例ですと、私が入社したのが、ちょうどJ-CEP株式会社への投資後のDay1のタイミングでした。まだCSOも入社されておらず、一方でPMIが始まり、まさに待ったなしの状況。入社早々、予算策定～予算上における最重要施策の1つをフル常駐で経営陣の一部となり替わって支援させて頂きました。企業価値向上のために何をすべきか、課題発掘から優先順位付けまで、スコープに縛られることなく、客観的な目線を担保しながら経営陣や現場の皆さまと共に走るということに、大きなやりがいを感じました。

我々のスコープが「企業価値向上」そのものであるが故に、ありとあらゆる改善レバーを検討し、手も足も口も全て出して、フルコミット支援できることがやはり大きな特徴と感じます。特定のプロジェクトでテーマを絞った改善をするのではなく、企業価値向上に最もインパクトの大きい全社大の経営課題を見極めてそこに飛び込んで支援すること、それ故に、経営陣の皆さまと一体となって、人事や組織、あるべきKPIやガバナンスの在り方といった、コンサルティングファーム時代では中々経験し難かった会社の"神経系"にも触れることができるのは非常にやりがいを感じていますね。

資が成功するところまで一緒に取り組むことができます。その点が、元々私が持っていた思いと一致しました。

また、小松・金澤体制もLBPに決めた大きな要因です。経営の経験が豊富な2人にいつでも相談できる環境はとても贅沢だと思っています。

サルとは働き方・機能が根本的に違うと考えています。

そしてもう1つの大きな違いは時間軸です。コンサルは通常3ヶ月など短いスパンが設定されますが、我々は投資直後からExitまで4年、5年という長期間にわたリフルコミットします。

次に、PEファンドにおけるオペレーションチーム（あるいはポートフォリオチーム）との違いは、企業との関わり方にあります。彼らは多くの投資先企業に同時に関わるが多いと認識しています。我々のように1社にどっぷり、「100% dedication」ということはありません。

また、ファンドのオペレーションチームは一定の時間を投資先候補のDue Diligenceに費やすと聞いています。この点も100%投資先企業の企業価値向上に専念する我々との差異と考えています。このように、外見的には似て見えるかもしれませんが、ファンドのオペレーションチームやポートフォリオチームと我々は似て非なる存在なのです。



山田：コンサルティングファームでも企業価値向上を第一に考えていましたが、同様に自社の成長も重要でした。今は投資先の企業価値向上に100%従事できているので、まさにやりたかったことに専念できていると思っています。また追い求める成果指標が一歩踏み込んだ上での企業価値向上そのものなので、「自分事」の意識が強くなり、それがやりがいに繋がっています。

あとはエンティティが独立しているということが、LBPのユニークなところかなと思っています。客観性、第三者性が構造上担保される立ち位置にいますので、ファンドと会社の経営層の架け橋の機能も果たしていると感じています。

—— LRGとはどのような関係性でしょうか。LBPのようにエンティティが独立しているのはありそうでない形だと思います。

小松：LRGはLBPを兄弟会社ではありながら独立した会社として尊重してくれ

—— 兄弟会社でありながら、投資チームの下で働いているのではない、ということでしょうか。

小松：我々LBPは、投資チームにとってのポートフォリオの会社とほぼほぼ一体化して活動しているので、現場にいる我々からの見え方としては、LRGはポートフォリオの会社の株主です。かといって、我々が策定したプランや実行計画について、コミュニケーションは取りますが、指示を受けたりすることはありません。

投資チームはExit目標を定めて、そこに向けて計画していきますが、中に入っている我々がアクションプランを落とし込んで、新たな要素があれば付け加えます。デューデリジェンスは中からの方がわかりやすいのです。LRGとのバランスの取り方も分かってきて、現場でのLBPのポジションも確立し、LRGの投資にはもれなくLBPが入るという型ができてきました。

金澤：LBPは、機能面で投資チームとは違う重要な役割を担っています。互いにリスペクトし合い、対等に議論しています。これは、ここにいる浅野や山田、その他メンバーの活躍を通じて構築されていった関係性です。

小松：ファンドの仕事は、投資先のソーシングから、Exitする先があればその会社の管理、金融機関との交渉、ポートフォリオの管理など、実に多彩です。従って、投資先企業は多くの中の1社なのです。我々はフルコミットなので、内

—— 兄弟会社でありながら、投資チームの下で働いているのではない、ということでしょうか。

浅野：基本的には、「まずはやってみせる、成果を出す」に尽きると思っています。この人に頼ると良いことが起こると身をもって感じてもらえるかどうか勝負だと思っています。そのためにも私自身は極力現場に出向き、経営陣の皆さまのみならず、現場の生の声も聞けるようにしています。週に1回はLBP全体で会議しますが、それも現場からリモート参加することもあります。

金澤：各々フレキシブルに動きつつ、企業との関係性をうまく構築していると思います。一方で、LBPとして全メンバーが週1回は顔を合わせる工夫もしています。

山田：関係性を作るにはやはりオフラインが重要です。特に立ち上がり期には現場に行く必要性を強く感じています。

ています。ですから、LBPの固有の問題、例えば人員配置などについては一任されています。一方で、投資チームとは日々コミュニケーションを取っています。投資後にいろいろなことが起こるもので、それらはその都度共有しています。LRGは株主あるいはファンドとして将来を見据えた考え方があり、我々には我々の役割があります。若干距離を置きつつも密接に関わっている、というのが正しいと思います。時には厳しい議論をすることもあります。



側も外側も見つつ、経営も現場も見つつ、どっぷり関わっています。そういう意味では、現実味、実体感はあるかに大きいでしょう。投資チームにとっても、LBPはなくてはならない存在だと思います。

山田：戦略を実行する時の解像度は、日々現場に入っている所以で自然と高くなっていくと感じています。課題は何か、それに対する打ち手として何が必要なのかを見極めることができます。距離が近い分、軌道修正もしやすいですね。

LRGとは戦略のすり合わせを適宜行っていますが、各施策に対するインパクトの大きさの見積りや実行の優先順位の検討に関して、信頼されていて委ねられていると思います。

小松：現場の従業員の方たちと混じり合って仕事をする意味は大きいと思います。社長の横にいて、上から目線で理屈を言うのではなく、一緒に手を汚して、汗を流す。最後のアクションは従業員の方々かもしれませんが、その直前のところまで全部やるので、信頼は得ていると思います。

浅野：働き方含め、自己裁量ですべてやれるところがLBPの魅力です。経営課題を発掘し、我々のような人間こそ最大限価値が発揮できるし、企業価値向上に直接的に繋がるところに入ります。必要に応じて現場に出向くし、リモートの会話で解決できるならそれでいい。働き方はとても自由です。

山田：私は現在、ITセクターの投資先企業を担当しています。この業界で本当にモノを作るのは現場の人です。その人たちときちんとコミュニケーションを取っていくと、何ができて何が難しいのかを肌で感じるができます。また正直、人間関係も戦略遂行には重要な要素となってきます。そういうものを感じ取るために、現場のオペレーションにも深く関与することが重要だと考えています。

—— 今後、どのような人材にジョインしてほしいとお考えですか？

—— 今後、どのような人材にジョインしてほしいとお考えですか？

金澤：ベースとして、将来的にトップマネジメントになりたいという志向を持っている方で、企業変革をリーダーシップを持って行いたい人、特に現場を巻き込む仕事の仕方に喜びを感じる人が向いていると思います。このようなマインドセットは必須です。



—— 最後に、御社の会社の雰囲気、そこで働く魅力を教えてください。

浅野：一言で言うと非常に風通しが良い会社だと思います。小松、金澤とは何でも話せますし、相談に乗ってくれます。基本的には投資先企業に出向いていますが、それでもLBPのメンバーとしての居場所はしっかりと存在し、離れていながらもチームを感じられるのも、風通しの良さからだと思います。

山田：採用面接の際に、自身の案件について誰に相談して進めるのかとよく聞かれます。小松、金澤も現場の様子をよく理解してくれているので、自分の考え方や判断をどう感じるかを聞くことができます。それが指針となると同時に、自分がやっていることが間違っていないんだなというマイルストーンになり、得難い経験だと思っています。

小松：ファンドは企業が成功すれば自動的に成功を勝ち取ります。我々は企業を成功させることで、ファンドも企業もハッピーにします。つまり、ファンド

スキルセットでいうと、ビジネスストラクチャを理解して、フィナンシャルモデルを組んでKPIを設定し、そのKPIを達成するための責任者は誰か、PDCAをどう回すか...などという一連の流れがわかる人、その上でハンズオンでエグゼキューションができる人。このスキルがないと話が進まないと思います。これらのマインドセット、スキルセットが揃っている必要があると考えています。

小松：1人で現場に入り込むケースが多いので、ある程度自立して解析ができること。1人で方向性を絞り込めるスキルはどうしても必要になってきます。さらに、それを企業と一緒にやっていくことに喜びを感じる人に来てほしいですね。

金澤：現在我々が関与している投資案件が5つあり、今後LRGの投資先が増えるにつれて人を増やしていく予定です。先ほどのマインドセットとスキルセットが揃っている人はもちろん、ポテンシャルのあるジュニア層もウェルカムです。経営目線の仕事をした経験がなくても、企業を見る目があればいいですね。我々が企業からの信頼を勝ち得ているのは、彼らの論理をある程度分かっているからで、そういうスキルを最初から求められる可能性があります。

将来的にそのレベルに育つ素質のある人を迎え、2～3年で1人で動けるように育てていければと思っています。

とはモチベーションが違うということです。最初から変に稼ごうとせず、やるべきことを実直にやって、その結果、資本の力を初めて感じるのです。

企業価値を向上させることが我々の唯一無二の責任であり、LBPの存在価値です。多くの企業やファンドからも絶大な信頼を得ていることが、LBPの価値を証明してくれているのだと思います。



掲載記事について

本コンテンツは、コンサルティング＆マネジメントメディア「XG Partners」に掲載されたインタビュー記事を再構成したものです。

掲載元：XG Partners（株式会社XGパートナーズ）

記事URL：<https://xg-partners.biz/interview/lbp>