都出資ファンドが招いた経営者

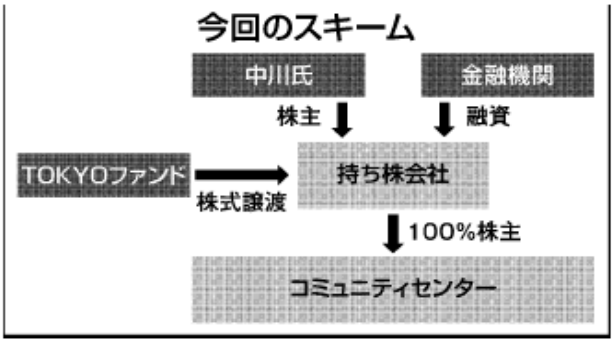
MBOでオーナーに

さまざまな政策課題に対応するため、「官民ファンド」の新設が相次ぐ東京都。2023年度も脱炭素やスタートアップ育成で組成が予定されている。こうした中、中小企業の事業承継を後押ししようと5年前に設立されたファンドで、新たな承継の可能性を示唆する動きがみられる。ファンドが外部から招いた社長が経営者による企業買収（MBO）に踏み切り、オーナー経営者に転身したのである。

（編集委員・神崎明子）

首都圏や関西地域を中心に、マンション管理代行業を展開するコミュニティセンター（東京都練馬区）。この3月末、同社の資本構成が大きく変わった。

同社は都などが出資する「TOKYOファンド」の支援を受け、2020年からはオリックス出身の中川弘規社長の下で経営改革を進めてきた。その中川氏がファンドから株式を買い取り、オーナー経営者として引き続き事業運営にあたることになった。



投資ファンドによる支援は企業価値を高めた上で事業会社にM&A（買収・合併）で売却するのが一般的。ところが今回のケースはファンドを通じて、期間限定社長としてかじ取りを担ってきた中川氏自らがファンドから株式を買い取ることを決断。TOKYOファンドの運営事業者である日本プライベートエクイティの法田真一社長も「外部から招聘（しょうへい）した経営者によるMBOは正直、想定していなかった」と明かす。

他方、「経営のプロ」を目指しキャリアを重ねてきた中川氏は、マンション管理代行のビジネスモデルを通じて、既存事業の継承にとどまらない潜在性があると映った。

「人材の採用や稼働時間の平準化という業界の共通課題に企業の垣根を越えて応えることで、成長の余地は大きく、シニアの労働市場創出にもつながる」（中川氏）。他社で定年を迎えた人材を転籍の形で受け入れ、ノウハウを熟知した管理員がこれまでの物件で働き続けられるようにしたり、人材シェアリングなどの手法も積極的に導入し、人材マネジメントにたけた企業を目指す構えだ。

中小の承継　新たな可能性

中小企業の事業承継をめぐっては、「サーチファンド」と称する欧米発のM&A手法が注目される。経営者を志す候補者（サーチャー）が投資会社の支援を受けて会社を探し、買収資金も肩代わりしてもらう仕組みだが、法田社長によると「今回のケースはこうした手法と似て非なる」。出会いやタイミングがたまたま合致した希有（けう）な事例とも見て取れるが、法田社長は「サーチャーや経営者を志す人にとっての新たな選択肢が示された」と受け止めている。

こうした事例が広く知られることは、後継者難を理由とする中小企業の廃業や技術、ノウハウの散逸に歯止めをかける意味がある。

【思いを語る／中川コミュニティセンター社長】

社会的な意義 企業成長実感

自らの手で計画遂行

これまでのキャリアで重ねてきた事業マネジメントの経験やビジネス理論をいずれは実際の経営に生かしてみたいと考えていたところにコミュニティセンターが後継者を探している話を頂いた。事業に携わってみると、当社の事業にはシニアの労働市場創出という社会的な意義はもとより、企業成長を実感。社員や会社に対する愛着も芽生えており、自らの手で中長期計画を遂行したいとの思いが募ったことがMBOに踏み切った最大の理由。資金調達においては商工中金が（事業性や資産、将来収益を担保にする）LBO（レバレッジド・バイアウト）ローンで後押ししてくれた。

当社は3期連続の増収増益を達成。利益水準は同業他社を大きく上回る。幅広いマンション管理大手と取引のある中立性を保ちながら、強い収益基盤を原動力に、業界と業際を支える下請けネットワークをはじめとする合従連衡の中核を担い、「アクティブシニアにとって日本で最もやさしい会社」を目指したい。（談）