日本企業「もしバフェット氏なら…」の壁　長期マネー誘う8つの条件－Deep Insight　本社コメンテーター　梶原誠

2026/09/25 10:00 日本経済新聞電子版　2142文字

著名投資家のウォーレン・バフェット氏が18日、バークシャー・ハザウェイの会長を退いた。すでに96歳。世界中の企業経営者や投資家が耳を傾けた株主目線の金言は、ますます聞けなくなる。

だが、同氏の哲学は残り続ける。会長退任の約3週間前、米大手投資会社のKKRが興味深い発表をした。投資先で、損害保険の仲介を手掛けるUSIインシュランス・サービシズを売却するという。売却額は170億ドル（約2兆7000億円）で、2017年の投資額が6倍になって返ってくる。

バフェット哲学を可視化

同社への投資はKKRが近年「戦略保有」と呼んでバフェット流を打ち出した手法だ。バークシャーのように自己資金を投じる。KKRが1976年の創業時から手掛けてきたファンドを通じた投資は5年ほどで売却し、資金を出し手に返さなくてはならない。自己資金だと10年、20年と持てる。

バフェット氏は企業を「永久に持つ」と豪語することがあった。良い企業は長く持つほど、企業が稼ぎを再投資して価値が雪だるま式に膨らむ。この「複利効果」こそが、KKRがバフェット氏から学んだ発想であり、KKRも新たな成長エンジンと位置づける。

KKRはバフェット氏がしなかったこともした。バフェット氏は好みの企業を「事業内容が理解できる会社」などとざっくり語ることが多かったが、KKRは投資する企業の条件を明確にした。



長期保有に適していること、そのためにも優れた経営体制で景気変動に強いこと、技術革新などの破壊的変化に負けないこと……。項目は8つに及ぶ。改革に向けて投資先の統治に関与するのはKKR流だが、それ以外は「もしバフェ（もしバフェット氏ならこの会社を買う）」の条件そのものだ。

保有するのは18社。どこに目をつけたのか。共同最高経営責任者（CEO）、ジョセフ・ベイ氏の解説を聞くと、いかにも持続的に稼いでくれそうな企業だった。


米投資会社バークシャー・ハザウェイのグレッグ・アベルCEOも長期投資できる日本企業を探している

1-800コンタクツ　米国でコンタクトレンズの販売を手掛ける。「デジタルを使った販売に強みがある。テクノロジーで顧客との接点を広げており、ビジネスモデルを破壊される側でなく破壊する側にいる」

イグザクト　オランダのソフトウエア企業。「中堅・中小向けのクラウド型ソフトウエアサービス（SaaS）で盤石の地位を占め、価格決定力が強い」

アーノッツ　オーストラリアの食品大手。「同国のスナックやビスケット市場で高い地位を持つ。圧倒的なブランドは景気変動に強く、外部から破壊されにくい」

円安圧力「日本買い」で跳ね返せ

残念ながら、現在の投資先に日本企業はない。ベイ氏は「国別に配分を決めているのではない。1社ごとに本当に所有したいか、大きな価値を創造できるかを見ている。日本でも興味深い企業が見つかると思う」と期待を寄せる。

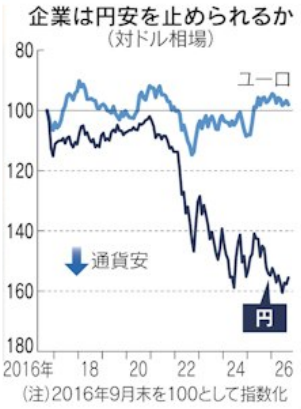
バフェット氏の後継CEO、グレッグ・アベル氏は今月来日し、総合商社などに続く追加投資について「10年後を見据えて投資できる企業を探している」と明かした。KKRのようにバフェット流の長期投資の裾野が広がれば、「日本買い」に弾みがつく。

それは、国力を映す円の価値を守ることにもつながる。

円相場が乱高下し、日本の企業や家計を翻弄している。根底にあるのは日本経済の停滞を映した長期的な円安圧力だ。ドルやユーロと比べると、中期でも長期でも「一人負け」が鮮明になる。

日本企業が世界の投資家、とりわけ長期マネーを引き付けることで、この難局は打開できる。コロナ禍が始まった2020年、米企業は底力を見せつけた。

経済の底割れを防ぐ景気対策で米国の財政が悪化すると恐れた外国人投資家は、米国債を投げ売りした。1～3月の売り越しは年換算で1兆ドルを超えた。それでもドルが暴落を免れたのは、外国人が米国株を買ったからだ。



「コロナ下で強みを発揮するのは、『非接触』に欠かせないグーグルやマイクロソフトなどのデジタル企業。国籍はいずれも米国だ。巨額のマネーが世界から押し寄せた」。ドル安論者だった著名投資家のスタンレー・ドラッケンミラー氏は、後に悔しがった。

去りゆくバフェット氏のレガシー

「日本株式会社」はマネーを引き寄せるか。大勢の外国人投資家が10月、瀬踏みに来る。政府が資産運用立国を訴える4回目の「ジャパンウィークス」だ。昨年はのべ2万5000人が参加した。

KKRのベイ氏も来日する投資家の一人だ。同氏は日本企業の改革を「まだ始まったばかりだ」という。PBR（株価純資産倍率）が1倍を下回る銘柄はなお、主要銘柄の30%を占めている。

ベイ氏には訪日の際、発したいメッセージがある。企業にはPBRの構成要素でもある自己資本利益率（ROE）を高めてほしい。そのために不採算事業や不要な資産を売却して高いリターンを生む事業に投じるべきだ。

政府には企業統治の不断の改革を後押しし、生産性を高めるために人工知能（AI）をもっと推進する策を講じてもらいたい――。

そうすれば、より多くの企業が持続的に稼げるようになり、KKRが可視化したバフェット銘柄の条件を満たす企業が増える。同社やバークシャーのように長期保有を前提としたマネーが日本企業に向かい、円相場も安定する。

バフェット氏は表舞台を去る。だが偉大なレガシーは、誰もが受け継ぐべき財産だ。

【関連記事】
・バフェット氏「時の流れにはあらがえず」、名誉会長に　会社は転換期
・バークシャーCEO一問一答　投資拡大視野に「円建て債の発行続ける」
・欧州保険仲介エーオン、米同業USIを2.7兆円買収　米投資会社KKRから

許諾番号NK004686 日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。
本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報（以下「情報」）の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。
本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。
本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。
Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved.