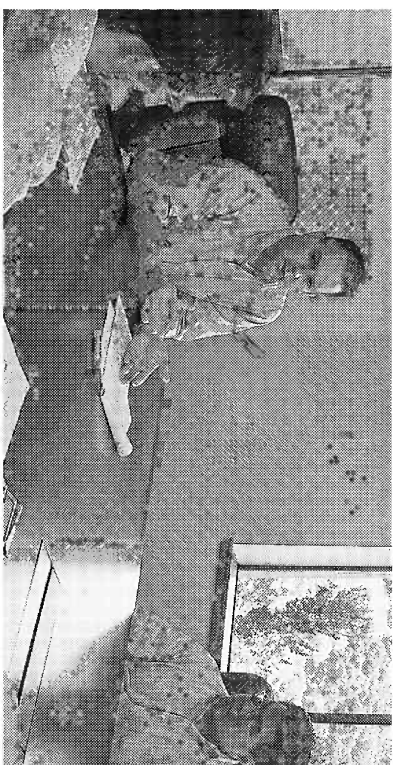


# ファンド群像 Ⅳ 大洋、友好路線に企業の支持 圧力より対話 優しき活動家

中小型の日本株に投資する米大洋ファンドのブライアン・ヘイウッド代表は、オクスを構える米カリフォルニア州モントレーの林を愛馬で疾走するのが良い気晴らしだ。

カリフォルニア州職員退職年金基金（カルバーズ）から2億ドルを受託してファンドを設立したのが2003年7月。当時は「早く軌道に乗せて（流行していた米アップルの）iPodくらいは手に入れたい」と漏らしていた。それが今は6頭の馬のオーナー。個人ジェット機で世界を飛び回る米大企業の経営者には遠く及ばないが、緑の中を駆け回るヘイウッド氏にも手堅い成功者の風情が漂う。

現在の運用規模は14億ドル。今回の株安で最盛時から5億ドルほど減ったもようだが、5年半前の設立時に比べれば7倍に増えている。株主の立場から経営改



ヘイウッド氏④は東洋哲学への造詣も深い

革を助言し、企業価値の向上を  
目指す手法が売り物だ。「あく  
まで対話を通じ、経営陣に決め  
てもらおう」（ヘイウッド氏）姿  
勢を貫くため、フレンドリー・  
アクティビスト（友好的な活動  
株主）の異名もある。

大洋流を示す好例は工業用樹  
脂製留め具メーカー、ニフコへ  
の投資だ。04年2月に大株主の  
立場を公表。翌年10月には持ち  
株比率を9%超に引き上げた。

現在もほぼ同じ比率を維持して  
おり、設立以来で最も長期の投資  
先の1つになった。

ニフコは事業の選択と集中を  
好む外国人投資家には悩ましい  
側面もある。自動車用留め具の  
シェアは世界有数だが、傘下に

ほとんどシナジー効果がない英  
字紙「ジャパンプタインズ」があ  
る。創業した小笠原敏晶氏（現  
名誉会長）の個人的な縁で株を  
譲り受けたのか始まり。「世界

に目を向ける」創業の志も込め  
られていたが、ムダな多角化と  
見なして「新聞事業がある限り  
ニフコに投資できない」と公言  
する投資家もいた。

大洋は違った。「どんな事業  
でも持っている理由が会社それ  
ぞれにある。頭ごなしに否定し  
て本業の収益性に目を向けない  
のはおかしい」。ヘイウッド氏

はこう考える。ただ新聞事業の  
赤字を看過するわけではなく、  
収益改善策は求めている。ニフ  
コも意をくみ、新聞印刷を外注  
に切り替えるなどコスト削減に  
取り組み始めた。ヘイウッド氏

の強みは、若手宣教師として来  
日した時に磨いた流ちょうな日  
本語と東洋哲学への造詣。そし  
て「2カ月に1度くらい頻度  
で芝浦の東京支社に来る」（ニ  
フコの桜井健一専務）というフ  
ットワークの軽さだ。「まるで  
隣町から電車ですって来るかの

よう」と評する人もいる。  
ファンドの運用委員会に名を  
連ねるウイナルバー・ロス氏の存  
在も見逃せない。1970年代から  
米国で大企業の再生にかかわっ  
てきたロス氏は歴史の浅いファ  
ンドには貴重な指南役だ。「投  
資を始める前に必ず意見を聞  
く。調査不足をピシッとつかれ  
ることもある」。ロス氏を語る  
時、柔和なヘイウッド氏の表情  
も引き締まる。フレンドリー・  
アクティビズムが優しさに流さ  
れないように目を光らせるの  
は、米ウォール街の重鎮だ。

市場激震に見舞われるなか、  
ステイール・パートナーズやザ  
・チャルレインズ・インベストメ  
ント・ファンド（TCI）など  
日本企業に改革を激しく迫った  
米英アクティビストが投資の縮  
小や撤退を余儀なくされた。  
15社程度の投資先を保つ大洋は  
踏みとどまったが、「昨年8月  
まで東証株価指数（TOPIX）  
を上回っていた運用成績がそれ  
以降は下回った」（ヘイウッド  
氏）。株安は優しき活動家の運  
用者としての腕を試している。  
（編集委員 小平龍四郎）