



つさか・じゅん
1961年東京都生まれ。83年ハーバード大学卒業。メリルリンチ(東京)の金利・通貨スワップデスク長を経て、ハーバード・ビジネススクール(MBA)卒業。ゴールドマン・サックスニューヨークM&A部門のヴァイス・プレジデント、2006年TPG(米)のパートナー及びTPGキャピタルのマネージング・ディレクター兼日本代表などを経て、2014年9月に日本産業推進機構を設立し、社長に就任。

「グッドカンパニーをグレートカンパニーにする」 当社の使命はその手立てを提供するだけ」

室内遊技場・ユーエスマートや伊勢の水族館を相次ぎ改善——

「どんな地域にも素晴らしい事業を展開しているのに、様々な足かせのため飛躍を阻まれている中堅・中小企業が少ない」——。近年、後継者難や人材不足に悩む中堅・中小企業が増加し、投資ファンドに将来を託そうとする事例が増えている。そうした企業の一つが日本産業推進機構。米投資ファンド・TPGキャピタルの日本法人代表をつとめるなど、多くの投資実績を有する津坂氏が語る事業育成の要諦とは——。

寝ている資金を うまく運用するだけで…

——米TPGキャピタルの日本法人代表だった津坂さんが、日本産業推進機構(以下、NSSK)を設立して3年半が経ちました。中堅・中小企業の支援を通じて地域経済の活性化を目指しているわけですが、なぜ世界の金融最前線にいた津坂さんが大企業ではなく中堅・中小企業の再生なのか。まずは、ここから説明してもらえますか。

津坂 私を含めて当社のメンバーは、大手グローバル企業で国内外のビジネスを手掛けてきた運用のプロフェッショナルが集まっています。そうしたプロたちが世界から日本を見て気付いたのが、日本には潜在力の高い魅力的な中堅・中小企業があるということでした。日本には独自の文化も含めてですが、十分に活用されていない資産がたくさんあります。実は、その中の一つが金融資源の「お金」だと思っています。今は世界的低金利という事情の下でも、それを必要とする方向に流

れていっていません。ですから、寝ている資金をもっとうまく運用し、必要とされる方向に流すことで、日本の将来に貢献できることがあるのではないかと。日本全国、各地域にある中小企業に投資してその成長を助け、その見返りとして年金等の投資家の皆様に利回りをきちんと出していくことができれば、雇用も増え、売上も上がり、地域の税収も増え、消費の喚起につながる…。もちろん、年金受給者もより安心して老後を過ごすことができるようになります。

そうした好循環を生み出せるように、我々がお手伝いをするることによって、僭越ながら日本の活性化に貢献したいと考えているのです。

——外から日本を見ることにより、優れた企業が沢山あることに気付いたわけですね。

津坂 よく人口減少だとか、少子高齢化で日本はダメだという人がいますよね。しかし、日本の潜在力という可能性はすごいですよ。

例えば、日本のGDP(国内総生産)は中国には抜かれたか

もしれませんが、それでもインドとブラジルを足したくらいの規模がある。東南アジア諸国とインドくらいの規模があるわけです。そして、女性の社会進出の余地は相当ありますし、元気でまだまだ意気軒昂な中高年が

も大事なことです。難易度は高いですよ。日本でもやれることはまだまだあるのです。

日本の中小企業支援を 目的とする投資運営会社

—— 近年は後継者難や人手不足に悩む中堅・中小企業が多いと言いますね。日本産業推進機構にもいろいろな声がかかっているのではないですか。

津坂 ええ。今は本当にいろいろな案件がございます。どこ

の地域にも素晴らしい事業を展開しているのに、様々な足かせにより飛躍の機会を生かしきれない中堅・中小企業が沢山ありますね。経営者による連帯保証もまだまだ残っています。

企業育成のポイントには3つあって、成長資金、経営ノウハウというかビジネスプロセス、そして人とネットワークの3点セットが大事なんです。

ところが、地方の中堅・中小企業のオーナーと話している

により、中堅・中小企業に資金も入り、経理、ガバナンス、コンプライアンスその他もしっかりします。経営の透明性が担保されるので、大企業で働いていた方も安心になりますね。

どんなに素晴らしいコンサルタントを雇って素晴らしい計画をつくったとしても、それを実行する人がいないとか、連帯保証による借り入れ以外に、資金調達の方策が無いという事例は山ほどあります。

ですから、我々は人やカネを当社のネットワークから引っ張ってきて、当該企業に入っていたり、月に何度か経営指導をしに行くという形ではなく、その社員になってもらって直接改革にあたってもらうという人事手法なのです。

と、大企業でバリバリ働いている人が自分たちのような小さな会社に入ってくれるわけがないと。また、大企業で働いていた人の方もわざわざオーナー会社に移り、オーナーの都合で振り回されるのは嫌だと。

皆さん、お互いに興味はあるんだけど、このようなギャップにより、なかなか踏み込めないという人は多いです。

—— その隔たりというか、差はどうやって埋めていくのですか。

津坂 我々が参加すること

資金提供のみならず、人材や管理・経営手法を提供されるのがポイントですね。

津坂 ええ、我々は、日本の中小企業支援を主目的とする投資運営会社です。一般的にファ

ンドというのはどちらかという

日本産業推進機構社長
津坂 純
Tsusaka Jun



日本全国の動物園・水族館が参加した人気投票でカワウソやセイウチが優勝するなど、NSSKが投資した「伊勢夫婦岩ふれあい水族館」は今では人気の水族館になっている

外から新しい血が入ることでも組織も活気づく

は後者の役割を担っていきこうと考えております。

——では、具体的にNSSKの投資案件で上手くいった事例はありますか。

津坂 例えば、2015年2月に投資した、全国のショッピングモールなどで室内遊技場を手掛ける「ユーエスマート」(三重県)がそうです。

と、コスト削減のイメージがあると思うんです。しかし、当社は逆に全ての投資先企業の成長のためにコストをかけていく。経理財務、その他経営管理への投資もあります。重要なのは、やはり人材への投資です。

企業再生を手がける会社は沢山ありますが、大きく分けると赤字で壊れている会社を黒字に再生するのと、グッドカンパニーをグレートカンパニーにしていくという2つのタイプに分かれると思うんです。前者は役者が沢山いますから、我々

このCFO(最高財務責任者)はもともとスタンフォード・ビジネス・スクールを卒業し、キリンビールやANAインターコンチネンタルホテル東京で責任者をつとめた人物です。そして、店舗責任者には日本マクドナルドで活躍していた人に来てもらって、業績の悪い店を良い店に引き上げるための施策や社員教育を行っています。

できず、セイウチが音楽に合わせて踊ったりもするので、子供たちに大人気です。昨秋に全国の動物園や水族館がエントリーするカワウソの人氣を競う選手権のようなものがあつたんですが、このカワウソ「プゼラ」が日本一に選ばれました。また、今春には「ヒレアシ甲子園」の選手権があつて、こちらもセイウチ「ヒマワリ」が日本一に輝きました。

これはメディアにもかなり取り上げられ、集客増に一役買っていると思います。

投資の大前提は経営者や従業員との信頼関係

——これまで津坂さんが多くの企業の経営に参画してきた中で、上手くいくところと上手くいかない企業があると思うんですが、上手くいく企業に何か特徴や共通点がありますか。

津坂 投資の大前提は経営者や従業員との信頼関係を築くことです。やはり、いくら「お客様第一主義」などと言っても、

億円に満たないくらいの規模ですが、利益率も約11%でしっかりとしているし、急成長している元氣な会社です。

ループから三重県伊勢市に本社がある「夫婦岩パラダイス」の株式を取得しております。伊勢の観光名所・夫婦岩に隣接するドライブインと水族館を運営しているんですが、この水族館は世界最大の旅行サイト・トリップアドバイザーが選ぶ日本の水族館ランキングで5位、アジア全体でも7位になりました。

津坂 そうなんです。そこに我々の役割があると思っていまして、やはり、外から新しい血が入ることでも組織も活気づくん

全国には様々なリゾート施設がありますが、どこも集客が大変な状況です。ここも毎年来場客数が減少していったんですが、星野リゾートから人材を引っ張ってきまして、3年連続集客数増、増収増益が続いています。

昨年4月に資本業務提携を結んだ出版社「ぶんか社」の例もあります。創業70周年を迎えた老舗出版社ですが、昨今のデジタル対応に非常に悩んでいました。聞くと、それまでデジタル

それだけ人気になる秘訣は何なのか。津坂 我々が売り物にしているかというと、お客様との「ふれあい」です。設備投資によるハードの勝負ではなく、我々はサービス、いわゆるソフトで勝負しています。

担当者一人しかおらず、それでは足りないということ、楽天からデジタル関連の専門家に来てもらいました。今はデジタルチームも15名ほどになっていて、新しい知見や考え方を取り入れることにより会社も元気になってきました。

当社は15年に名古屋鉄道グ

例えば、セイウチやトド、ペンギンなどの動物が水槽から出てきてお客様とふれあうことが

従業員が仕事に満足していきいできてなければサービスの向上にもつながりにくいし、長期的な成長も困難になりがちです。私の尊敬する経営者の一人が京セラ名誉会長の稲盛和夫さんですが、稲盛さんには「能力×熱意×考え方」という教えがあります。能力や熱意が100点満点でも考え方がマイナスならすべてがマイナスになってしまいます。だから、マイナスのものをいかにプラスに転換しているかが大事です。

津坂 ええ。ですから、私は日頃からいろいろな人にお会いするようにしていますし、投資先の企業にどんな人材を紹介したらいいのか、毎日いろいろな人にお会いしているの、最近人事部長のような仕事も多いです(笑)。

本当ですね。津坂さんは稲盛さんとはどういうご縁でしたか。

この4月から京セラ元常務の大田(嘉仁)さんに当社の特別顧問に就任してもらいました。大田さんは長年、稲盛さんの右腕として活躍された方で、稲盛さんが日本航空の会長に就任した際には、専務、会長補佐として日本航空の社員に稲盛さんの経営哲学を浸透させ、同社を再建に導くことができました。

津坂 当社の石田(昭夫・副会長)が稲盛さんの主宰する盛和塾東京の代表世話人だったんです。それで私も盛和塾で勉強するようになり、稲盛さんの教えに共鳴しました。実はユーエスマートとの資本・業務提携は、田口(喜啓・社長)さんと石田が共に盛和塾の塾生だった関係で実現したんです。

津坂 そう考えると、津坂さ

——そう考えると、津坂さ

の事業は人と人をつなぐ仕事でもありますね。

津坂 わかりませんが、初めてかもしれないですね。

——そう考えると、津坂さ

——そう考えると、津坂さ

——そう考えると、津坂さ

——そう考えると、津坂さ

——そう考えると、津坂さ

——そう考えると、津坂さ