



### なぜ日本は改革を実行できないのか

対談 川本明、澤上篤人、岡本和久

#### 川本明氏プロフィール

慶應義塾大学経済学部特任教授、再生投資のアスパラント・グループ、シニアパートナー。1981年東京大学法学部卒業後、通商産業省入省。86年、英国オックスフォード大学留学、同大学修士号を取得、大臣官房などを経て、経済企画庁に出向。95年OECD事務局に勤務、規制改革プロジェクトに参画、日本の規制改革審査も担当。99年経済産業省に復帰。通商調査室長として通商白書を担当、電力市場整備課長、内閣府科学技術政策担当参事官、RIETI(経済産業研究所)ディレクター、内閣参事官(社会保障国民会議)、経済産業政策局大臣官房審議官、企業再生支援機構専務執行役員を経て現職。著書に「規制改革」(中公新書)、「なぜ日本は改革を実行できないのか」(日本経済新聞出版社)など。

#### <企業再生という仕事>

岡本 | 川本さんの「なぜ日本では改革が実行できないのか」というご著書、とても興味深く拝読しました。澤上さんが投信業界で起こしたのも改革の波でした。

澤上 | まだ終わっていないけどね(笑)。

岡本 | 改革がなかなか進まない問題を提起されている川本さんと改革を進めてきた澤上さんを引き合わせて話し合ってみたら面白いのではないかと考え今日の座談会を設定させていただきました。まず、川本さんから自己紹介と現在の活動について少しお話いただけますか？

川本 | 私は現在、アスパラントグループという業績改善投資をするファンドを長年の友人とともに立ち上げ、そこで仕事をしています。まあ、それが本職、8割ぐらいで、2割ぐらいを慶應義塾大学で経済を教えています。友人は中村彰利といい、彼とは中学時代からの友人なのですが、官民ファンドでJALの再生などに一緒に尽力しました。ちょうど、私も経産省での任期が残り少なくなってきたので(笑)、中村氏の長年の夢だった自分たちのファンドと一緒にやらないかと誘われたというわけです。すでに80億円強の資金を集め、中堅企業への投資



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

を始めたところですよ。今年の3月、第一号投資として墨田区の三浦印刷という会社への投資を実行し、人も送って業績改善に取り組んでいるところですよ。さらに年内に2~3件投資を行いたいと思っています。第一号ファンドでは5~6件の投資を行い、その実績を見ていただき、規模も大きくして第二号、第三号ファンドに進みたいと思っています。資金規模が拡大すれば、大企業の事業部門を買い取って改善することも可能ではないかと夢見しています。



沢上 | 資金の出し手は企業？個人？

川本 | 第一号ファンドは最初の試みでもあるので、普通の企業はなかなか資金を出してくれません。それで昔からよく存じ上げている方を中心にお願いしています。大手や地方の金融機関、不動産会社、事業会社などです。企業再生支援機構で日本航空を再生したときに稲盛さんを招聘して立て直しをしました。その時に色々、ご指導をいただいたご縁で京セラからも出資をしていただいています。第二号ファンドではさらに幅広く、機関投資家などの皆様から資金を出していただきたいと思います。

岡本 | 年金資金などには向いている投資対象かも知れませんね。

川本 | 年金資金からも出資していただきたいですね。同じプライベート・エクイティではあっても、我々の場合はすでに市場に存在する企業を、改善の可能性をよく検証して投資していくので、リスクはベンチャーなどよりずっと少ないと考えています。つまり、すでにマーケットで実証されているきちんとした技術を持っている企業で経営管理、損益管理が十分にできていないところを改善し、持っている技術が収益に結び付くようにしようというアプローチです。多くの老舗企業などで、技術もあり、お客もいるのだけれど計数管理などが不十分なところが多いのです。内部の部門ごとに収益性が見えるようにし、各収益単位の責任者を明確化する。そうすると、黙っていても改善をし始めます。そのようなシステムを一緒に作るのが我々のやり方です。

岡本 | なるほど、そのような自動的に改善が進んでゆくメカニズムを作ってあげるわけですね。

川本 | コンサルタントが入りトップダウンで命令を下すのではなかなか本当には良くなりません。ボトムアップのシステムを変えるとみんなが問題を共有してその改善に向かって進みます。JALなどは、それが比較的うまくいった例だと思います。かつては規制に守られた有名などんぶり勘定の会社だったのですが、そこに現代的な損益勘定を導入したら、もともと優秀な人が多かっただけに目の色が変わってくるのですね。路線別、機体別の責任者を決め、昨日の収支が分かるようにした。そうしたら瞬く間にこの機体は儲からないから止めようとか、この



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

路線は採算に乗らないので運行をやめようなどというアイデアが中からどんどん出てきた。もちろん、その間稲盛さんが会議に出て、じっと見ているのですけれどね。どんどん、儲からない機体や路線を廃止する話が出てきて、役所筋もびっくりしていました。

岡本 | 一度、良い循環に入ると自動的に良い方向に進み始める。

川本 | これまでの業務の積み重ねで効率の悪い部分が増えてしまっていました。例えば整備で使う軍手を使用後に捨てて毎回新しいものを使っていたみたいなの、そんなカルチャーだった。それが月に一回、整備の人、パイロット、客室乗務員、空港担当者などがビールを飲みながら稲盛さんの哲学を語り合うというような、地道な取り組みの積み重ねで意識改革が行われました。

澤上 | 非常に日本的なやり方なのできっと浸透していくでしょうね。一部の外資系のようにけばけばしくないですね。軌道に乗ってきたらどこかの段階でイグジット(売却)するのでしょうか。

川本 | はい、そうです。ファンドとしての存続は10年というのが投資家さんとの取り決めです。最初の5年間で投資します。すでに1年経っているので残り4年ですね。契約上はその10年の存続期間中に売却をするということですが、我々としては投資後3年ぐらいをメドに売却できる事業価値にすることを目標としています。

岡本 | 投資先企業には人を派遣するわけですよね。そのための人材の確保をどうするのか、人材のプールが必要ですね。

川本 | まさに、それはいつも議論している点です。人材派遣や紹介サービスの会社とも話はしています。しかし、企業の置かれている状況はみな違うし、また、候補者の方々の状況も様々です。幅広くネットワークは張っているのですが、具体的に案件が固まってくる段階で急速に絞り込みをします。現在、アスパラントの人間が三浦印刷に行っていますが、同じ人間がほかの企業をいくつか担当することもありえます。特に、社長を変えなければならないような場合には、人材確保は非常に大きな課題になりますね。まあ、最近日本でも少しずつ色々な企業に入って経営を良くした実績のある人も増えてきているとは思いますが。

岡本 | いま、事業を始められて一番大きな壁になっているのは？

川本 | やはり、社内の人の問題でしょう。目標が低くなったり、何のためにやっているのかわからなくなったりしている場合がやはり多いと思います。新しいビジネスチャンスを探し出すような、頭の柔軟性がなくなっているケースも多いのです。



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

岡本 | やはり、企業は人ですからね。どのようにそのような人たちを活性化するのですか？

川本 | 部門別の損益をできるだけ早く毎月集計して、全員がそれをシェアし、どこが良くてどこが悪いのか、なぜか、を理解する。そういうやり方についていけるよう、意識も変えていかなければならない。そこが分かれ目ですね。

< 投信改革にはそれほど抵抗はなかった！ >

岡本 | 澤上さんが注目している企業で同じような改革が進んでいる企業はありますか？

澤上 | 事業を大きくしてきたオヤジさんが歳になり引退したい。子供は稼業を継ぎたくない。しかし、事業の素質は良いので何らかの形で残したい。そういう会社にファンドが入ってきて資金を出してオヤジさんには引退してもらう。同時に従業員がビジネスをマネジメント・バイアウトする。そのようなプロセスを資金提供も含めて行っていく。従業員は自分たちの良いと思う方針で事業を継続できるのでやる気も出てくる。オヤジさんは手にした資金で別のビジネスを支援することもできる。資本家としてファンドに参加するわけです。そのような循環ができてくると面白い。

川本 | なるほど。まさしく我々もそのような仕事をしているのです。そういう案件は結構、多いんですよ。従業員に最初お金がない場合には私たちが投資し、買った株式が価値を生むようになったら彼らに買い取ってもらう。そういうケースもあり得ます。製造業関係、飲食関係、医療などのサービス関係など、色々な分野でよくあります。

澤上 | 私の場合は経営のテーマが決まっています。一つは技術です。企業を選ぶ際に良い技術を持っているところに投資をする。もう一つは資金の出し手を個人としていることです。預貯金に 800 兆円以上、GDP の 1.7 倍にも及ぶ資金が眠っている。こいつを動かすことが日本経済の活性化に不可欠です。

岡本 | 澤上さんも初の独立系直販投信を立ち上げた時は色々な困難や抵抗勢力からの圧力などもあったのでは？



澤上 | いや、そうでもなかったです(笑)。大手の投信会社はみんな金融規制の壁の内側にいたでしょう。うちは外にいた。ですからどっちみち彼等とは方向が違っていた。向こうもこっちも好きにやっていた(笑)。お互いに「吾、関せず」だった。こちらはとにかく生活者の自分年金作りや財産づくりを目指してやってきた。もちろん、それはなかなか大変な道で今でもまだ受益者は 12 万人。しかも、この 6 年間は横ばい状態です。いつかはブレイクするのだろうけれ



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

どなかなか簡単ではない。

岡本 | さわかみファンドの成功モデルは積立投資に重点を置いたことでしょう。相場が良くても悪くてもネットで資金が流入していた。

澤上 | それが運用成績にも影響する。お客様の財産づくりにもなるのです。

岡本 | 今でも多くのところが積み立ててお客様の財産を増やすというより、投信の販売で儲けようとしている。つまり、トータルでみた残高を増やし、信託報酬を稼ぐ一方で乗り換え、乗り換えで販売手数料も稼ごうとしている。そこに大きな違いがあったのだと思いますね。

澤上 | 個人に焦点を当ててどうしたらこの人たちの財産を増やすことができるだろうという原点から考えれば自然に積立投資ということになる。まあ、最初からきちんと計画があったわけではなく原点を押さえていたら自然にそのようなビジネス・モデルになっていった。

岡本 | 澤上さんとは30年のお付き合いですが、1990年から私は年金の世界に入った。私にとっては「こんな年金運用のやり方ではダメだ」という思いがあったのです。同じころ澤上さんも個人の世界に入った。やはり同じように現状を打破したいという気持ちがあったのだと思います。まあ、なんとか二人とも生き残ってきました。それはやはり、「合理性」のあること、真にお客のためになることにフォーカスしてきたからではないかと思いますね。

<日本はなぜ改革が進まないのか>

岡本 | 少し話題を変えて川本さんの著書を読んで思うのは、日本は本当に政、官、財、学、報(報道)、民すべてが改革を嫌うような傾向で貫かれているような気がしました。全部、おなじ論理が浸透していてそれが改革を実行しにくくしている。

川本 | いやー、本当にその通りです。

澤上 | 常々言っているのは、高度成長経済のパターンをいまだに引きずっているということです。経済は高度成長を過ぎれば必ず成熟段階に入る。成熟段階に入ると政策から何からすべて修正が必要になる。しかし、それが全然変わらないし、変えようもしない。一番わかりやすい例が税の問題です。経済が成長しているときは法人税と個人所得税が増えていた。だから直接税で足りていた。経済が成熟するほど成長率は鈍ります。当然、直接税だけでは間に合わなくなる。一方で成熟化が進むほど社会保障費が増大する。どうしても間接税の比率を高めねばならない。しかし、それはご法度でやらないできた。無理に無理を重ねてきた結果が巨額の財政赤字です。成長期には、みんながそれなりに成功して落ちこぼれがなかった。



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

その結果、落ちこぼれを作ってはいけないという変な考えが浸透した。それはおかしいですよ。経済は落ちこぼれがあって当たり前です。常に適者生存が必要不可欠です。日本経済は成長をしていたので落ちこぼれをつくらずにやってくるのができたが、すでにその時代は終わっている。

岡本 | 国民もみんな落ちこぼれることがあるとは思っていなかった。

澤上 | 非常にアバウトな試算ですが、国民のうち税金で生活している人、つまり、公務員や天下り役員などの比率は45%でした。製造業従事者は10数%でした。成長期には45%もの税金に依存している人を支える余力があったのです。でも今はもうないんですよ。でも、相変わらず既得権として引きずっている面がたくさんある。



岡本 | 問題はそれが国レベルだけではなく個別の企業の中にも似たような体質があるということです。あまり働いていないのに高い給料をもらっている人も結構いる。何か国全体がそのような体制になっていて、それが否定されない雰囲気になっている。

澤上 | ある意味、高齢者もそのような既得権益を受けている。しかし、それを改革しようという政治家はあまりいない。だから私は、生活者が自分たちでやれることをやっていこうと考えている。その時に個人の持つ金融資産が有効な武器になる。政治は遅れていても、我々は先に行ってしまう方がいい。そう思っているのです。

岡本 | そこで一番悩ましい問題が生活者の意識をどのように変えていくかということでしょう。

澤上 | 生活者全体の意識を変えるのはとても難しい。そこで気がついた人から少しずつ変わっていけばそれが徐々に広がりをもっていくのではないかと考えています。置いてけぼりにされているという感じが出てくればみんな慌てて飛び乗るようになる。変えようというよりも変わってしまう、という感じかもしれない。

岡本 | 川本さんの本の中で大きな既得権益に立ち向かって改革を成し遂げた例として、リンカーンのことが出ていました。その話を少ししていただけないでしょうか。

川本 | はい。今の世界情勢を考えると、アメリカが全世界の中でリーダーシップを維持しているからこそ安定している現実があります。その今の現実に至る歴史上の分岐点は、南北戦争の時にアメリカという国家が最終的には分裂せずに統一を保った所にあった。なぜあの戦争が起こったのか。それは巨大な既得権をめぐる争いだったと言えます。奴隷制度というのは非常に大きな既得権でした。アメリカの建国をした時の憲法ではですね、いわゆる定数不均衡



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

がビルトインされていて、南部は黒人を奴隷として使っているながら奴隷の人口を含めて議席を持っていたのです。そして、人権を全く無視する権利を財産権として絶対に守ろうとしていたのです。その大きな既得権を廃止できるかが争いになった。最終的にはそれが血を流すところまで行ってしまった。当時、北部の人たちも物欲は南部の人と同様に強く、北部の犠牲を最小限にできるなら、南部の既得権を認めてやってもいいと言う雰囲気もありました。奴隷制を廃止するために戦い続けるべきか、北部でも国論が二分される。その問へのリンカーンの答がゲティスバーグ演説だったのです。それは、アメリカという国は民主主義の実験をしている。立派な憲法に書いてあることを本当に守る国になれるかどうか、それがこの戦争であり、また命を落とした人々に対する我々の責任であることを主張し、そして皆が納得をした。アメリカ建国以来の汚点となった奴隷制という既得権をなくすため、国民は犠牲を払うことを受け入れた。リーダーの力そのものによってアメリカの歴史、ひいては世界の歴史は変わってしまったかもしれない。そういう事態だったのです。これはまさに企業のレベルでも国家のレベルでも言えることです。リーダーの言葉によって歴史が変わっていく。それを考えるべきだと言いたかったのです。

岡本 | 現在の日本も農業とか医療とか様々な分野で規制に守られている産業がある。非常に大きな分野で既得権益を享受している人たちもいる。まあアメリカの南北戦争とはスケールはだいぶ違いますかね。だからこそ、リンカーンでなくてもできるとも言える。

川本 | そうです。でも日本にもそのような歴史はあるのです。明治維新なんですからけれどもね、明治維新で大政奉還があり、戊辰戦争で幕府側が降伏しても、実は全く日本という国は変わらなかった。三百諸藩があつて、それぞれが全然違う制度とか行動をとっていた。お互い「吾聞せず」という状況は維新後もそのまま続いた。それを一挙に変えたのが廃藩置県だったわけです。三百の各藩に封建領主やその家臣がまだいたにもかかわらず、どのようにして下級の武士だけで新政府を作ったのか。どのようにして封建領主などの武士たちの既得権をなくしていったのか。それはやはり危機感があったと思います。それを乗り越え、ともかく一つの統一した国にしたという事は大変なことだったと思います。日本は既得権があるからしょうがないとか、あるいはそれが日本の文化だなどと言う人もいるんだけれど、そんなことはないんです。

岡本 | 結局、廃藩置県によって日本という国は出来上がった。ある意味、そこに住む国民たちの意識が藩という狭い範囲から日本という国に広がった。いわば意識の拡大があったわけです。そこで、今、我々が直面しているチャレンジというのは、いかにして日本人の意識を日本という狭い国だけではなく、グローバルに広げていくか、いわば廃国置世界のようなことが必要な時代になってきているのではないかと感じています。ただ、よく、グローバル化が進むと日本の文化がなくなるという人もいます。しかし、そんなことはない。グローバル・シチズンとして自分の出自をしっかり押さえ、その文化を大切にすることこそ本当のグローバル化です。



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

つまり、グローバル化というのは、それぞれの国の文化などの違いを容認しつつ共有できることを共有していくということなのでしょう。まあ、これは日本だけの問題では無いと言えるのですが。同時にまた、なんといってもやはり世界の第一の大国であるアメリカはグローバル化を推し進める時にアメリカ的グローバル化を他の国や地域に押し付けていくというものもまた間違いだと思います。世界全体で見れば、資本主義がある意味、世界共通言語になりつつありますが、そこには、アメリカ的資本主義、日本的資本主義、ロシア的資本主義、欧州の資本主義など様々な方言があってもいいと思います。そのような地域性を容認しつつ、共有できる場所を共有化していくというのが本当の意味でのグローバリゼーションではないかと私は思っています。どうして廃藩置県を成し遂げることができた国がグローバル化にこれだけ遅れをとっているのでしょうか。

川本 | それはやはり澤上さんがおっしゃっていた高度成長期の成功体験がいまだに人々の中に残っているということでしょう。一つには雇用形態も影響していると思います。高度成長を成し遂げて偉くなった人々が企業のトップに立ち、その人たちによって引き上げられた人たちがまた企業のトップに立っている。日本を代表するような組織にそのような連鎖があるので、なかなか改革の波が広がらない。かつてはソニーだって、パナソニックだって、まさにベンチャー精神の企業だったのが、今やある意味、役所的な面も非常に強くなってしまっている。元役所で働いていた私が言うのもなんですが(笑)、非常に官僚的になっている部分はあると思います。もっと独立した精神を持った人たちが上に立つことが必要だと思います。日本は何か大きな組織に連なっていることでやっていけるという幻想というか、先入観を持っているように思います。澤上さんなどはそのような面にチャレンジし続けてこられた方なのでしょう。

### <生活者の視点>

澤上 | そのような面で私たちは主張しているのは、生活者投資家です。自分の目で見たいと思う製品を買って企業の売り上げに貢献する。応援しなければいけないと思う企業の株主になって企業を支えていく。消費者として、そして株主として企業をチェックしてゆく。そのようなチェックに支えられた企業が伸びていくことになる。生活者からの支えがなければ、結局、企業というのは、成長していくことが出来ない。その生活者というのは今日、明日の生活者だけでは無い。5年後、10年後、20年先の生活者も含んでいるわけです。そこに持続性だとか、社会だとか、環境だとか、生活の持つ色々な意識を消費行動や投資行動に表していく。そのような人がたくさん生まれてくれば、それに耐えられるような企業は本当に生き延び成長していくことになる。そのためにも、生活者の意識を高めていかなければいけない。生活者のそのような消費者としての、そして、投資家としての意識が、良い企業も育て良い社会を作っていくことになる。そういう価値観を植え付けるべく、われわれは活動をしています。そうなってくれば、既得権があるとか無いとかという事は大きな問題ではなくなってくる。長い時間が経てばそのような既得権に守られた組織というのは消え去っていくだけのことでしょ。



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

川本 | 既得権に立ち向かうために大切なのは、自分が既得権に依存しないようになることでしょう。

澤上 | その通りです。まさに、生活者投資家というのは、自分の価値観を持って、自分の判断で働かせる。お金の働いてもらうのが左足、自分が働くのが右足です。両方のバランスをとってしっかりと両足で立つことが大事なのです。自助自立ということです。結局、お金を働かせる時にそのお金の働いてもらい方に自分の意思を込める。そうすると、全てが繋がってくる。

岡本 | 生活者というのは最終的にはすべての資本の出し手ですね。間に何段階ものエージェント(仲介者)は入っているけれども、最終的には、企業においては個人が持っている資金が活用されているのです。オーナー企業の社長であったとしても、その人は、やはり生活者には違いはありません。



だから、その資金をどう使うかという意識が非常に重要です。さらに、すべての企業による生産物、財やサービスの購入者というのも生活者です。従ってその消費活動のあり方、ただ安いから買うのではなく、世の中に役立っている良い企業の製品を買う、これはある意味、企業にとっては一番大きな影響力を持っています。お客がいなければ、企業は成り立たないのですから。そしてまた、ほとんどの生活者がどこかの企業の従業員でもあるわけです。ですから、本当は生活者としての従業員が企業に対してどのように働きかけるかというのも非常に重要なのです。ただその点についてはあまり語られていない。従業員として自分の所属する組織や企業に物申すことがどのくらいできるのか。これは言ってみればプロフェッショナルリズムの話だと思います。プロの倫理観からして企業の活動におかしいところがあれば、それははっきりと企業に対して提言する。企業というのは、それによって、より良い存在になっていくとも言えるのです。ただ、どうしても先ほど来話が出ているように一般的に日本の中に「寄らば大樹の陰」、あるいは「長いものには巻かれろ」のような風習がある。さらに気になるのは会社のためだったらば、ある程度、危ない橋を渡るのも容認するという社会的風潮もあるように思います。例えば企業のために罪を犯した場合、どちらかというとその人をかばおうとする傾向もあるように思います。それも、私は非常に大きな日本の抱える問題だと思っています。

澤上 | 結局、そういうことも含めてすべて自分の行動と社会との関係を考え直してみる。



## 長期投資仲間通信「インベストラ이프」

岡本 | その通りですね。若者が就職をする時も入れてくれるところに入社するのではなく、応援したい会社に入社してそこでがんばるぐらいの意識があってもいいと思います。その意味で、今、多くの生活者は自分が本来持っている力を認識していないし、またそれを発揮しようとも思っていない。私はその一番典型的な例が選挙に行かないということだと思っています。先日の終戦記念日、町の人々の声として「戦争のない平和な国を作ってほしい」と言う人が非常に多かったのですが、それは作ってもらうのではなく、自分が投票行動を通じて作っていくものでもあるのです。

### <働くということ>

川本 | 今、働くということが一番問題になっていますよね。相変わらず、労働市場の硬直性も高いし、今の職場を失ったら次はあるのだろうかというような不安は一般的にみんなが抱えているのではないのでしょうか。

岡本 | 結局、企業が能力を買うのではなく頭数を買うのが就職だった。その意味では採用されるほうも学生時代に遊んで過ごしていても、どの大学でどの位の成績であればどのぐらいの企業に入れるというのが暗黙のうちに決まっていた。これからは本当に能力を買うのが企業サイドの選択基準になるし、就職をする側は自分の能力を売り物として就職活動をすることが必要になってきます。多分そうしないと、日本の企業は国際競争になかなか勝てなくなってしまわないのでしょうか。川本さんは大学で教えておられますが、その辺はどんな感じでしょうか。学生サイドに少し変化は見られますか。

川本 | その点は少し心配をしています。先ほど応援したい企業に就職するという話がありましたが、大量に一括採用をやりますと、企業が学生に提供している情報が十分かどうかという問題がとても重要になります。

岡本 | その意味では学生サイドも自分が何をしたいのかという事をもっと明確にし、そのために学生時代からその分野の能力を磨いておくことが必要だと思うし、また企業サイドも頭数をそろえるのではなく、どのような職種の人を何人ずつ欲しいのかというようなことをもっと明確にする必要があるのではないかと思います。その意味でも、やはり通年採用への移行というのは必要なのではないかと思います。

川本 | そうなんです。その意味で一番遅れているのはやはり採用ということではないのでしょうか。量で採用していますからね。学生もあまりそういう意識で勉強していないし、また、企業からの一方的な情報は学生にとって正確に判断が難しい。なかには、「我々の会社はグローバル化を推し進め、世界にチャレンジする」というようなことを言っているが入社してみたら全然そんなことがない会社も結構ある(笑)。こういう場合は、企業は学生を騙しているというこ



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

とになりますよね。

澤上 | 学生もまた、大企業ばかりに就職したがるけれど、今の企業がこれからも大企業であり続けるとは限らない。むしろ成熟期を終えて衰退していく企業だってあるだろうと思う。

川本 | そういう話を学生にもしていただきたいですね。就職ってある意味で投資だと思うんですね。自分という資産を自分が選んだ企業に投資をして行く。

澤上 | 大学生への授業は東大ですでに4年やっています。しかし、あまりそのようなチャレンジ精神を持った反応はありませんねえ。「よく考えてごらん。大学生の就職希望ランキングというのがあるだろう。みんなが選ぶトップの会社というのは、今から10年たったらもうダメになっているかもしれない。みんなは今がピークの会社を選ぼうとしている。そういう考えを変えなさい。そこで何をやりたいのか、それを面白がってやれるのか。みんなが面白がって仕事をしているような企業はこれから伸びていく。そういうところで自分がチャレンジした方が楽しいし報われることも大きい」そんな話をします。常時350人ぐらい学生がいるけれども、そのような話に反応する生徒は本当に少ない。

岡本 | 何年か前に澤上さんと早稲田大学で授業やったことがありますよね。質疑応答の時に学生から「定年退職までにいくらお金をためておいたらいいのですか」という質問を受けてびっくりしたことがあります。そんなことよりも、学生時代から一生稼げる腕を磨いておけと言いたいですね。

澤上 | 地方の大学なんかの場合、学生にとって良い就職先は公務員(県庁)、地銀。対象はそこしかなくて親たちもそれを期待している。

川本 | まあ、地域再生とか言っていますけれども、そのような考え方の人が多いようだ、実現は難しいと思いますね。

澤上 | 結局、みんな揃ってジリ貧になる。そしてジリ貧になってから慌てる。だから、そういう人はほっておこう。「新しい生きざまを、われわれは生み出していこうよ。わかった人は一緒に進もう」と言うことです。みんな一緒になりきっているけれども、もうみんな一緒という事はありません。そこが分からない。いや、わかろうとしない。

<良い企業とは>

岡本 | 学生にも色々あると思いますが、良い企業もダメな企業もあるでしょう。澤上さんから見て良い企業とはどんな企業でしょうか。



## 長期投資仲間通信「インベストライフ」

澤上 | 誰が何と言おうと、周りは無駄だと思おうとやることをやる。「そこそこ利益が出ればいいんでしょう、本当に大事なことから、我々はここで頑張る」、そういうことを言い切る企業がある。一部の株主はそのような態度に不満を持つかもしれない。しかし、そのような短期志向の株主に対しては立ち向かっていく。逆に我々のような長期志向の株主はそのような企業を大いに応援したい。存続していくことが大切、本当に大切なことを守っていくことが大切、それが将来の消費需要を作っていくことになる。短期的な目標のためにその大きな方針を曲げてしまうような企業は良くない。持続性のない一時の利益を求めても仕方がない。けばけばしい企業は、われわれは興味がない。そういう会社は他の投資家を買えば良い。もっと地味でしっかり付加価値を生み出している企業を保有したいと考えている。そういう会社は10年、30年、40年かかるような研究を平気でやっている。韓国などのメーカーも注目されているが、彼らはロジックを覚え、後は金を投入して短期的な成功を収めているだけだ。しかし、我々が注目する企業は練りものや混ぜもの、どのような温度環境、圧力環境で生産をするのか、それらは単なるロジックでは決してわからないものに技術の基礎をおいている。こだわりを持っているということが技術を開発していく上で最も重要なことだ。

岡本 | そのような技術の伝承というのはうまくいっているのでしょうか。

澤上 | それがまさに経営だ。よく言われているように、軍手をはめていながらミクロンの違いを感じることができる。そのような技術を次の世代に伝えていく仕組みを作っている。それが会社のDNAということになる。そしてそれは規模にあまり関係なく大きな企業も小さな企業も様々存在する。従業員10数名の企業で、しかも大企業の孫請けの孫請けのそのまた孫請けのような小さな企業。その会社の2代目の社長が父親の前社長から300万円だけを出してもらい、パリの航空ショーに製品を出展した。その瞬間に、エアバスとJAXAが飛びついてきた。そこで大きな商売を得ることができた。要するに技術があるから大きな展開もできた。ちょっとした経営の判断で、その技術が花を開いた。こういう事はいくつもあります。

岡本 | そのような宝をたくさん持っている企業が本当はある。そこに経営の適切な判断が加わることによって、それが大きなビジネスチャンスに結びつく。その意味では川本さんがしていることも澤上さんがしていることも非常に似ている面がありますね。今日は貴重なお話をありがとうございました。