



つさか・じゅん
1961年東京生まれ。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・ビジネススクールを卒業。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年日本産業推進機構を設立し、現職。

「中小企業があるから大企業がある。次の大企業が育つ手助けをしたい」

「地方の中小企業が元気になることこそ日本経済の再生につながる」。2014年秋に設立した日本産業推進機構の津坂純氏は同社設立の動機をこう語る。米国の投資ファンドTPGキャピタル日本代表を務めた津坂氏。グローバル世界での経験を踏まえ、津坂氏が目指す「日本発の投資運営会社」とは？

米国ファンド・TPGから独立 人材・資金・ノウハウを提供する日本発の投資運営会社を目指す

過剰な東京一極集中に危機感

世界有数の投資ファン
ドで投資先企業の事業価値の向上を図る取り組みをしてきた津坂さんが新会社を設立した理由から聞かせてください。

津坂 はい。当社のキーワードは「地域経済に新しい力を」です。日本の経済が基盤から強くなるためには地域の経済が強くなる必要があります。この考えが根底にあります。今の日本は東京に一極化して

います。強固な首都圏も大事ですが、首都圏以外の地域も強くなければ真の意味においての日本経済の再生はありません。

そこで、当社が各地域で頑張っている経営者の方々と手を携え、成長資金の提供、事業改善に役立つプロセスの導入、人材育成・補強を迅速かつ具体的に提供させていただきます。

そのノウハウとしては何が挙げられますか。
津坂 日本の活性化につながる活動を資本の運用の面をはじめ、我々がエクセレントカンパ

ニーにて培ってきた業務改善ノウハウを提供いたします。

これには、例えば、ビジネスプロセスや人材プール・教育システムなどが挙げられます。これらを潜在力は高いが伸び悩んでいる、日本の中小企業様に提供させていただくことで今までにない飛躍を起こすことが可能になります。ここが大きなポイントになります。

なぜそこにターゲットを絞ったのでしょうか。
津坂 日本の底力は中小企業にあると考えます。中小企業の

支えがあるからこそ大企業の成功が成し遂げられます。

例えば日本のGDP(国内総生産)の9割以上が中小企業によるものですし、経産省によりますと、日本の製造企業のうち99・7%を中小企業が占めています。製造業の付加価値を測ると、50%以上が中小企業から生まれてきていると言えます。

したがって、この中小企業が成長しないと、日本の本当の活性化はできません。足元では為替が円安にふれています。2年間で80円から120円と、50%

動いているのです。これほどボラティリティがあると、企業の原価にマイナスの影響を及ぼします。

安定した為替水準にならないといけません。

津坂 ええ。そして円安によって海外から調達する部材や原料といったものが高くなりま

す。すると、体力のない中小企業にとつては非常に苦しい。このままでは利益圧迫のみならず、倒産案件が増加する傾向に至る可能性もあります。

日本を代表する企業はファミリーカンパニーだった

大企業と中小企業がパートナーシップを組むというのが日本の産業構造ですが、こ

の関係はどう考えますか。

津坂 景気が悪くなると、中小企業が痛い目に遭いやすいという事実があります。中でも大企業の系列に入っていない中小企業は厳しくなります。

資本主義の原点に戻れば、独立系の中小企業が次の系列になるぐらいの勢いを持っていただくことが日本の活性化につながるはず

です。
日本を代表するトヨタ自動車、ホンダ、パナソニックといった大企業は、もともとは豊田家、本田家、松下家といったファミリービジネスでした。

日本はファミリーカンパニーから大企業に成長する歴史があるわけですね。直近では、ファーストリテイリングや楽天等も挙げられます。

独立系の中小企業の可能性もあるということですね。

津坂 はい。ですから、現在の中小企業が次の大企業に育つような環境を作らないといけません。

独立系の中小企業を大事に育

てることも大きな国策の一つかもしれません。その場合、国の支援という選択肢もあります。が、やはり経済合理性に基づく民間企業の支援も重要です。そこがこの日本産業推進機構がお手伝いするところになります。大企業に負けない資本と人材とネットワークを綿密に提供することにより、中小企業のさらなる飛躍に向けた材料となれば幸いです。したがって、当社は投資資本の運営会社という位置づけになります。

投資先の会社を育てていくということですね。

津坂 はい、具体的には、経営管理手法の導入、成長資金の提供と売上増加、最先端の経営ツールの導入(ビッグデータ、他)、人材育成・補強、業務効率化、財務資本の効率化を提供いたします。それから、当社の影響力の範囲は国内だけでなく海外にもあります。

例えば、地方の中小企業さんがグローバル企業の経験者を採用したい、知恵を借りたいとい

日本産業推進機構社長

津坂 純

Tsusaka Jun



日本産業推進機構の出資案件第1号となる「ユーエスマート」が展開する室内遊園地「Kid's US LAND」

うことであれば、そういった方々とのアクセスを提供することもできます。

海外でも各社がいろいろな地域で成功するためには、その地域の地元関係者との事業連携をしないと難しいです。

当社のメンバーは事業連携先のコンタクトをこの20年、30年以上にわたって培ってきたので、そういった紹介をし、連携実行までのお手伝いができま

す。中小企業の皆さんが海外に進出するときに、最も大きなリスクの一つは、国際的及び現地での人材不足が挙げられます。この課題に対して我々が支援する場合には、国際的な経営経験を有する有識者の指導・指南を活用していただきます。我々が長年付き合ってきたいる人材・ネットワークを通じて商売をやることにより、リスクヘッジになります。

両親と子供が遊べる室内遊園地の運営会社に見る教訓

—— 実際に津坂さんが出資している事例はありますか。

津坂 ええ、ございます。三重県伊勢市に本社を置く「ユーエスマート株式会社」という会社です。もともとは食料品を中心とした卸販売から始まり、そ

の後100円コンビニで成長しました。

それが今では、同社は「Kid's US LAND」という室内遊園地事業を軸に全国各地で運営しており、それが非常に好調です。全国にある大型ショッピングセンターを中心に約100店舗を展開し、お子様からお年寄りまで人気を博しており、非常に伸びている会社ですよ。

—— 室内遊園地とは、どのような施設なのでしょう。

津坂 子供向けのジャングルジムやメリーゴーランド、釣り堀、卓球をはじめ、インターネットやゲームなどもある。これらは全て遊び放題。400円払えば1時間、自由に遊べます。

子供の遊具以外にもマッサージチェアもあるので、お父さんとお母さん、あるいはお祖父ちゃんとお祖母ちゃんが子供と来ても一緒に時間を過ごせる。地方のショッピングセンターは集客に苦戦していますが、この施設が入っているショッピング

センターは大盛況です。

—— 成長の秘訣は？

津坂 社長の田口喜啓さんによれば、安心・安全で遊べ、かつ料金が安いながらも利益率の高いビジネスモデルはそう簡単に真似できないと言っています。

その秘訣はユーエスマートのおもてなし重視の接客と購買能力です。実はこのノウハウは100円コンビニを経営していたからこそ持っている。そのときの経験やノウハウを生かして機械や用具などを安く調達しているのです。例えばゲームの「太鼓の達人」も新品を買わず、中古をより安く仕入れていきます。

もう一つは集客能力です。同社の施設を利用するお客様は年間約300万人。それだけの人たちがくるわけですから、ショッピングセンターからは「来て欲しい」という依頼が殺到するため、結果として賃貸料も安くしていただけるんです。

—— そのユーエスマートに日本産業推進機構が出資する。

津坂 はい。当社がユーエスマートの7割の株式を保有し、田口家の3割を残して、一緒に頑張って今後の成長を図ります。まずは室内遊園地の全国展開です。これは数百店舗規模までいけると思います。そしてもう一つが新分野の開拓です。

例えば、既存店舗の活用です。各店舗にはカラオケがあるのですが、これらは子供用となっています。ところが、カラオケならシニア層だって楽しめます。今のシニア層はとにかく元気で、朝起きて体操までする。そういった方々にこの場所を提供することができます。

それから、子供向けでも教育の要素を取り込むこともできます。歌の教室といったものですね。そういった新しいサービスを提供できれば、集客能力はもっと高まります。したがって、キッズからシニアまで全ての層に対応できるんです。

—— 成長の余地はあると。津坂 ええ。当社は玩具メーカーやコンテンツ会社とも縁が

事業承継、存続をどう図るか？

—— 田口さんも売上高20億円という段階での大きな決断になったわけですね。

津坂 ここに至るまでには相当なる苦労があったようです。田口さんは4年前に脳梗塞で倒れたのですが、奇蹟的に助かった。その後、リハビリを一生懸命に頑張って元気になられた素晴らしい情熱的な方です。

そのとき田口社長は「自分が築き上げて育ててきた大事な会社。これを絶対になくしてはならない。上場や海外進出も視野に入れており、将来の発展を支援し得るパートナーが必要」と考えたそうです。

—— 最近増えてきましたね。が、事業の継続を考えたく

津坂 はい。この20年間、努力を重ね、成長されてきた会社が非常に多い。

戦後にできた会社ではなく、1970年代、80年代にできた会社になります。そういった会社は後継者人材不足、経営管理手法・コンプライアンス体制の改善の必要性、市場環境変化への対応の遅れ等の悩みを抱えており、大半が社長の個人保証で始めていますから、全責任を個人で負担しなければならず、全財産が担保に入っています。

そして、このような経緯を体験してきた会社の社長のご家族は危機意識が強く、「社長の身に何かあったらどうするの？」と、株の一部譲渡や全株譲渡などを通じて余生の計画をたてようとする場合が多く見られます。そういった背景から事業譲渡の話が増えているんです。

—— 保証や借金から抜け出すというわけですね。

津坂 それもあるかもしれませんが、ただ、それ以上に、譲

渡先は、この会社を大事にしてくれる、成長させてくれる同じ目線の会社に譲渡したい。そういった希望や前向きな要求が非常に多い。

—— そこで日本産業推進機構は単なる合理的なファンドではないというわけですね。

津坂 おっしゃるとおりです。当社は投資をして株を売る義務は全くありません。事業会社として運営します。ですからユーエスマートは当社のグループ会社です。

今後複数の会社さんに投資をさせていただく可能性があれば、投資させていただいた会社はグループ会社になります。このような形で、企業・株主価値の向上及び雇用機会の創出を実行して参りたいと思っています。

—— そうやって一つでも多くの元気な中小企業を増やして日本の地域の新しいチカラとして活性化に寄与していきたい。地方の潜在成長力のある企業の掘り起こしはやはり甲斐があります。