



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。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・プレジデントとして勤務後、米国で約10年間プライベートエクイティ投資活動に従事。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TPGの仲間と日本産業推進機構を設立し、社長に就任。

# 「ESG重視の経営を行う企業は 予期せぬリスクへの耐性が高い」

ESG(環境・社会・企業統治)投資が叫ばれる中、「われわれの経営の判断基準は人間として正しいかどうか。リタインの追求が第一ではない」と語る津坂氏。中堅・中小企業を対象として、事業承継、非上場化、カーブアウト、事業再生などの案件に投資を進める日本産業推進機構。「多様性を尊重する経営が、より良い投資結果につながっている」と語る津坂氏の日本再生論とは――。

## 「経常利益10%超があつてこそ 様々な危機を乗り越えられる」

——この1年、全世界がコロナ禍で大変な状況になつてい

るんですが、コロナ禍の感想から聞かせてもらえませんか。

**津坂** 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、世界的に既存のマーケットの需要が大きく減退する一方で、企業の社会的責任に対する注目度がさらに高まつてい

るように感じます。日本でも、政府が2050年の温室効果ガス排出量を実質ゼロにするカーボンニュートラルを打ち出しましたが、各国で国を挙げたESG(環境・社会・企業統治)への取り組みが進んで

います。しかも、ESGを重視した経営を行う企業は、今回の新型コロナウイルスのような予期せぬリスクへの耐性が高いことが指摘されています。

**津坂** われわれ日本産業推進機構(NSSK)も、2014年の設立以来、ESGに力を入れてきました。7年前はサステナビリティとか持続性とか言つても、皆さん「何それ?」という感じ

でしたが、信念をもつて継続してきて良かったと思います。

——最近では国連が定めるSDGs(持続可能な開発目標)やESGという言葉が毎日飛び交うような時代になりました。

**津坂** そうなんです。実は6月に当社で初めてESGのアニユアルレポートを発行します。

その骨子は、当社の投資活動の中で一番誇りに思うのが多様性であり、人材や組織の多様性はより優れた投資結果につながるということなんです。

例えば、われわれは女性社員

や幹部の比率をどんどん増やして、投資先企業の社長、あるいはナンバー2はすでに40%が女性もしくはマイノリティ

です。従業員全体の実に78%が女性で、しかも、女性が管理職の49%を占めています。こうした数字は海外のトップファンドと比較しても負けていません。

——投資先企業の約8割が女性というのは、若い会社が多いということですか。

**津坂** 若い会社もありますし、80年の歴史のある会社もあります。そうした様々な会社で

投資の効果が出ていますので、わたしどもが当初から目指していた多様性を尊重する経営ということが、より良い業績と投資結果につながり、社会貢献につながっていると実感します。ですから、今はうまく循環しているなど思います。

今回のコロナもそうですし、リーマンショックの時もそうでしたが、厳しいトンネルをいち早く抜け出した企業というのは、やはり、優れたビジネスモデルを持っている企業だと思

います。京セラ名誉会長の稲盛和夫さんがよく仰つていたのが、

経常利益10%あつてこそ様々な危機を乗り越えられると。

常に10%の利益を出せる企業であれば、景気が悪化しても5%くらいは確保できることになりませんが、初めから数%しかない企業では景気が悪化すればゼロになつてしまいます。それで赤字になり、銀行に迷惑をかけ、従業員にもお客様にも迷惑をかけてしまう。ですから、こういう状況にならないようにするために、初めから筋肉質な企業でなければならぬんです。

——そういうビジネスモデルに日頃からしておかなければならないと。

**津坂** ええ。ですから、平時からコストをなるべく抑えて、売上を最適化していくことが大事なのだろうと思います。

## 人として正しい判断を

——津坂さんが投資をした

**津坂** われわれが大事にして

いることは、投資会社として何を目標にしているのかということです。よく投資会社というと株主価値の向上であるとか、リタインの追求が第一だと考える会社もあります。しかし、われわれはお金儲けが全てだとは考えていません。われわれの経営理念は全てのステークホルダーの利益を守ることにあります。が、僥倖ながら、その判断基準は、人として何が正しいか。全てがここに行きつくと。

ですから、難しい局面に陥つた時には、まずは人間として何が正しいのかをチームで議論して、そこで決断した上で前に進んでいく。それに尽きると思

います。——人として何が正しいか。そういうことを掲げる投資ファンドは珍しいですね。

**津坂** よく投資先の方から聞かれるのは、NSSKが大株主になつて何が変わるのかということなんです。われわれが一番大事にしているのは、従業員

株主も、サブライヤーの皆さんももちろん大事なんですが、やはり、ベースはその会社で働く従業員が幸せでないと、全てはうまくいかないと思います。

もつとも、幸せの定義はいろいろあると思うんですが、われわれはやはり、そこで働くことを誇りに思える会社をつくりたい。何をもって誇りに思えるかは人それぞれ違うかもしれないが、一つ統一しているのは、良い仕事をしたら従業員を褒めてあげることです。表彰したり、ボーナスをアップしたり、役職を上げたり、きちんと目に見える形で従業員の努力に報いてあげようということです。

—— 目に見える形で、というのがポイントですね。

**津坂** ええ。やはり、一つはキャリアパスですよ。従業員として幸せになるためには、これをこうすれば昇格できるんだということを確認に示してあげることです。自分は今30歳だけれども、50歳までに取締役になるためには、こういうことをし

なければならぬという道が見えて、透明性があれば、自分も出世できると考えて、若い頃から頑張るはずですよ。うまくいかない会社はこの透明性がないので、人が離れていったりするわけです。

一方、小さいお子さんがいる従業員であれば、中にはそんなにバリバリ働くことが難しいので、取締役になろうとか、社長になろうなどと思わない人もいますよね。しかし、きちんと3年間この会社でしっかり働きたいと思っているのであれば、安定かつ安心して、きちんと給料やボーナスをもらうことができるとキャリアパスをつくってあげなければなりません。

ですから、こつちを否定するのではなく、われわれは両方大事ですよ。そういう人事制度をつくることによって、従業員が働きたい会社になり、従業員の幸せにつながると思います。—— 多様性を認めてあげる人事制度ですね。

**津坂** そうです。最後はやは

りフェアでなければならぬと思います。全てが公平でフェアであれば、なぜこういう判断に至ったのかを説明しても納得してもらえらると思うんですよ。

ですから、人間として正しい判断をするということ。この辺をわれわれは重視しています。もちろん、会社が伸びるための成長資金と、伸びるためにはいろいろな事業プロセスが必要ですから、そういった投資先企業がやってきていないことを伝授します。そして、人の幸せを尊重すること。この3点セットを提供してもらおう。それが、われわれNSSKの信条です。

### 最後は「人」!

—— それと今回のコロナ禍では病院と介護施設の連携ができていないという問題も露呈したわけですが、介護施設の運営にもかかわっていますね。この辺の現状はいかがですか。

**津坂** 例えば、名古屋で有料老人ホームや認知症のグループ

ず、また、例え戻っても家族にとつて負担になってしまつたため、自宅での介護や看護というのは相当ハードルが高いんです。

そのような時に一番ニーズがあるのが、介護士・看護師のいる老人ホームです。その意味で、いわば地域密着型の介護・医療のプロバイダーとして、さすがに果たしている役割は非常に大きいと思います。

—— この他、今回のコロナ禍で津坂さんが感心した投資先企業はありますか。

**津坂** 例えば、SORA GROUPという名古屋のレストラングループがあります。われわれが投資した時はイタリアン、中華、和食など30店舗くらいを展開していましたが、現在は45店舗くらいに拡大しました。

このコロナで最も打撃を受けているのが外食だと思つていますが、彼らは臨機応変に変化していく。例えば、店舗立地も今までは駅前が好立地だったのが、コロナ禍では郊外の方が良いということ、柔軟に立地を変え

る経営ノウハウがあります。

また、同じ形態ですつとやっているとお客様も飽きてきますから、マンネリだと思つたら業態をさつと変えていく。焼き鳥屋をハンバーグ屋に変えた店舗があるんですが、地元の有名なミミというパン屋と提携して、美味しいハンバーグとパンがセットになった『ソラミミバーガー』というコラボ店を開発しました。しかも、最近流行りのインスタ映えを狙って、バーガーにチーズをトッピングしたり、炎で包んでみたりと、メニューを直して写真映りの良い仕掛けをこらしています。

—— 環境変化への対応が早いということですか。

**津坂** ええ。ここがすごいのは、レストランで一番コストがかかるのが家賃と固定費ですが、そこを果敢にコントロールしているところですよ。

例えば、彼らはキッチンカーを何台か保有して、お客様がいるところに商品を持っていくと。キッチンカーにすると家賃

がかからないということ、新たに事業化しました。

また、コロナであまり人が来ない時代になったということ、で、厨房をどうやって回転させるかを考えないといけないのですが、彼らは「ゴーストキッチン」にも乗り出しました。

ゴーストキッチンというのは、自分たちで店舗は持つてないんだけど、厨房だけお借りして商品をデリバリーでお届けするという仕組みで、何もしなければ空いたままの厨房を他人にお貸ししたりして、きちんと利益を出しています。こうした経営者の工夫はわれわれもすごいと思いますね。

—— 経営者がアイデアマンなんです。

**津坂** アイデアということ、例えば、栃木県の杜閑という健康食品会社も非常にユニークな会社です。本社は栃木にあるのですが、東日本大震災の後に岩手県の大槌町に復興のための工場を建設して、三陸産のわかめをどんどん売り出しています。

ホームなどIT施設を運営しているWellfareですらんといい会社があります。

ここは医療依存度の高い要介護者へ必要なサービスを提供できるのが特徴になっています。が、医療の現場では、現在、新型コロナウイルスの感染拡大で病院の病床がひっ迫しており、多くの患者が外に出されて行き場を失っているケースが多いんですね。

これも、基幹病院の中で、本来なら介護施設で専門的なケアを受けたほうがいいご老人がなぜ病室を使っているんだ?

—— 本当ですね。人口当たりでは、日本の病院数は世界一ですから。

**津坂** そうなんです。ですから、患者としては医療ケアが必要なので自宅に戻ることができ

商品もユニークで、茎わかめとか梅やレンコンなど、たんぱく質や脂質がゼロのお菓子や健康食品などを開発して、復興のお手伝いをしています。

—— わかめの茎はこれまで敬遠されていた部分ですよ。津坂 今まで捨てられていたようなところに目をつけ、最初はそんな扱いだったわかめの茎を安く仕入れて売っていたんです(笑)。だから、着眼点がすごいです。

通常の食品というのは、GDP(国内総生産)と同じくらいの伸び率になるものなんです。が、健康食品ということで2倍の成長率です。これも経営者が素晴らしい理念をお持ちです。

やはり、企業経営というのは、最後は「人」だと思います。経済環境は確かに大変だと思いますが、危機を感じながらも、それを刺激にして、新しい発想で経営に取り組んでいる方は大勢います。われわれはそうしたリーダーと共に歩んでいきたいと考えています。