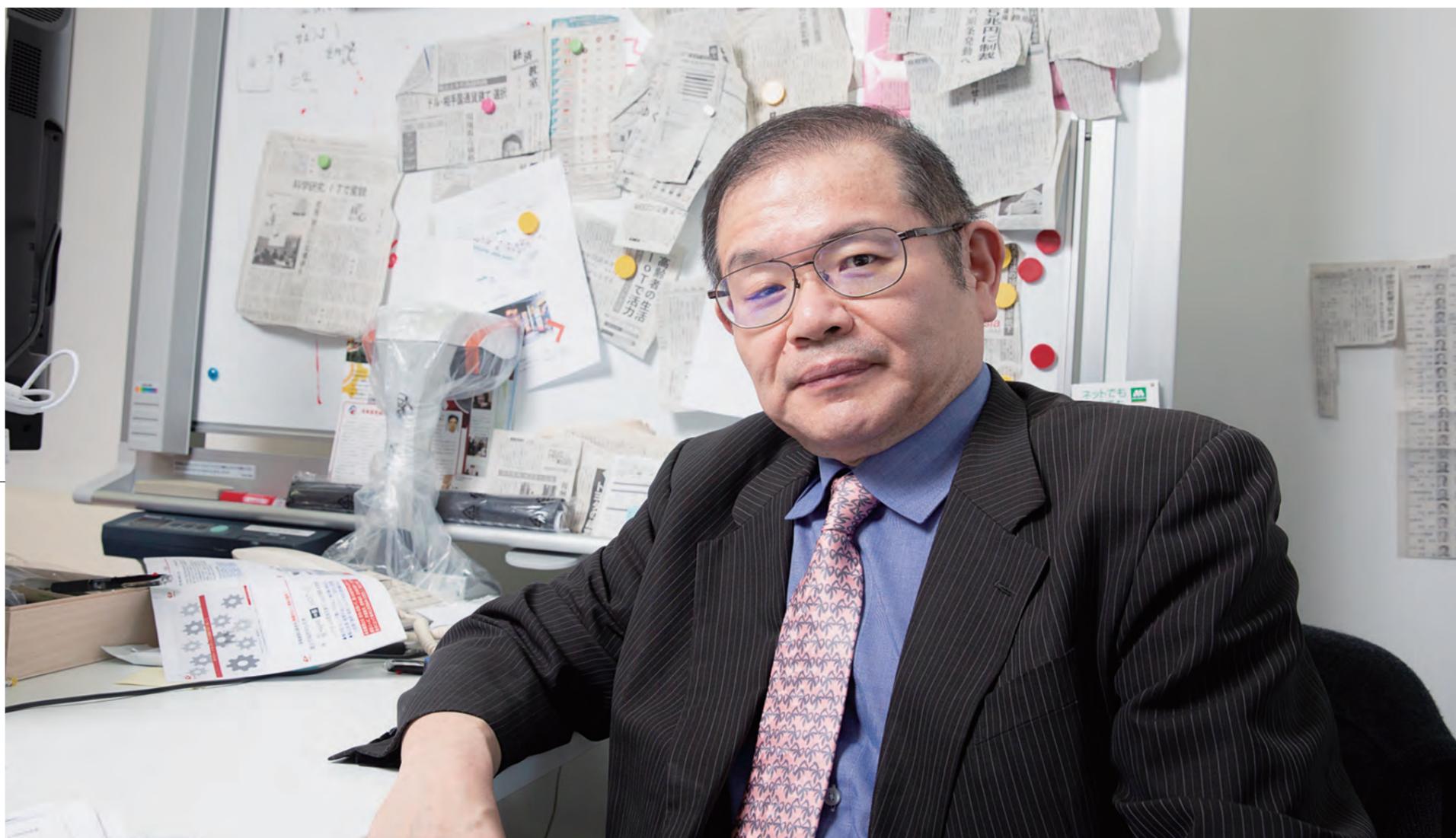


## 独創的な要因分析を駆使して 日本の電機メーカーの復活に尽力



若林先生とは、メルコホールディングスの故・牧誠元会長との縁でお会いすることができた。牧さんとは三十年来のおつき合いだったという。お互いに切磋琢磨してこられ、先生の理論にも磨きがかかったのだと思う。その理論の一端を披露していただいた。(本紙主幹：奥田喜久男)

### アナリストから実験屋へ 現場には真実がある

奥田 先生は、大学で精密機械工学科を卒業して修士課程へ進まれ、ホログラフィを研究されたそうですね。しかし、大学での専攻とは畑違いの、アナリストやシンクタンクの方野を選ばれた。それは何か目的があつてのことですか。

若林 当時、ホログラフィの研究もおもしろかったのですが、ずっとエンジニアをやるよりも、むしろ技術を評価する側か、自分が予算をつける側に進んだほうが世の中のためになるなとか思ったりもしました。また、当時は故郷の代議士の秘書のアルバイトをしていて、政治家になりたいと思ったこともありました。でも政治家の実態をみていると、結局は選挙のことしか考えていないことがわかって、おもしろくない

な、と。

奥田 そういう世界は、向き不向きがありますしね。

若林 じゃあ、何がおもしろい分野か。やっぱりモノについて考える仕事じゃないかと結論づけたのです。そうなるとシンクタンクだということで、野村総合研究所に入りました。

奥田 そこではどんな仕事をやっておられたのですか。



**PROFILE** 1959年、京都府福知山市生まれ。東京大学工学部精密機械工学科卒、同大学院修士修了。86年、野村総合研究所入社。技術調査部研究員からアナリストに転じ、企業調査部主任研究員を経て組織改正により野村証券金融研究所に在籍。97年、ドレスナー・クライン・オート・ベンソン証券、2000年からはJPモルガン証券、みずほ証券でマネージング・ディレクター、株式調査部長、ヘッドオブリサーチ、主席アナリスト。JPモルガンでは100人以上のリサーチヘッド、セルサイドアナリストとして20年間一貫して電機業界を担当。05年、ヘッジファンドの旧フィノウェイブ・インベストメント（現在は他社と合併）を共同設立、ファンドマネージャーとして10年間年率10%の運用実績。11年、代表取締役CEOに就任、14年シンクタンクのサークルクロスコーポレーション設立。17年、東京理科大学大学院教授。

構成／細田 立圭志  
text by Takeshi Hosoda  
撮影／松嶋優子  
photo by Yuko Matsushima  
2018.4.20 / 東京理科大学にて

**若林** 最初は超電導や液晶とかの技術調査、ベンチャー調査をやっていたけれど、アナリストランキングというのがあって、それでトップになったこともあり、アナリストの世界に入ったわけです。

**奥田** 長年の経験を通じて、今はどんな思いを抱いておられるのですか。

**若林** 野村総研でアナリストとしてやってきて、理論より実践だと思っていましたから、とにかく現場に行こうというのが私の思いです。いわゆる実験屋ですね。

**奥田** 先生がおっしゃる実験屋というのをもう少し詳しく教えてください。

**若林** 今は年間400件くらいですけど、かつては年間800件ほど、会社や工場を訪問していました。

**奥田** その数はすごいですね。

**若林** 延べですけど、とにかく現場を訪ねて企業のトップと議論する、あるいは工場見学をやっています。

**奥田** それが実験屋ですか。なぜそれほど現場を重視されるのですか。

**若林** 現場にいくと五感がフルに活性化してきて、いろいろなことが見えてきます。私は「現場に真実」があると思っています。

**奥田** 先生がいわれる“真実”って、どんなものですか。

**若林** なぜその会社の経営がうまくいっているのかとか、あるいはその逆とか、そういうことです。また、工場を訪れて実際に現場の配置などを見ると、生産性がわかります。私のもとの目的は、業績を予想し、的中させることです。

## 中立だから情報を得やすい ポリシーはノーサイド

**奥田** 官の世界や企業の内部には関心がないのですか。

**若林** 私のポリシーはノーサイドです。どこかに入るとバイアスがかかります。

**奥田** ノーサイドの利点というのは、どこにあるのでしょうか。

**若林** 中立ですから、いろいろな情報が入ってきやすいということですね。偏ると引きずられます。情報も入りにくいのです。

**奥田** ノーサイドという考え方はいつ頃確立されたのですか。

**若林** 4年ほど前です。自分のコンサルタント会社をつくったときにポリシーを明確にしました。ノーサイドの根っこは経営重心にあります。セルサイド（売り手側）でもバイサイド（買い手側）でもなく、企業との関係もノーサイド。どこからも誰からも圧力がなく、企業の根っこを見て研究分析するということです。

**奥田** 技術的なバックグラウンドっていうのも必要でしょうね。

**若林** あったほうがいいですが、やっぱり総合的な視点です。共通の分析ツールを現場で検証して普遍化に努力してきました。私の真骨頂は、総合的な視点で本質を捉えたいという、市場規模の予想を立てたというところにあると思います。

**奥田** そういうことを学生に教えておられるわけですね。

**若林** 今、授業でやっているのは、例えばパナソニックとソニーのどちらに将来性があるのかといった課題を出したりすることです。一般的には現在の延長線上で考えます。私のところではどうするかというと、まず、両社の5年後10年後の社長を当ててみましょう。それも単に、新聞や雑誌の記事から予想するのじゃなくて、その会社の風土とか、その会社の執行役員にどういう人がいて、何年サイクルで社長が代わっているか、さらに、株主構成や会社の経営戦略を分析したり、そうやって総合的に考えていくと誰が社長になるか。そして、新しい経営トップはどういう経営戦略を立て、業績はどうなるんだと、そういう予想をやっていくわけです。

**奥田** 先生の予測は技術論と人物論、産業論のミックスですね。

**若林** 国際情勢も金利も為替も需給予測も技術のトレンド、コスト、社会の流れも重要な要素になります。

**奥田** そういう見方は、いつ頃確立されたのですか。

**若林** 20代から30代の頃でした。ところで、経営学には近似という発想がありません。例えば幾何光学の式では、ある条件で波長が近似したら成り立つわけです。経営学の式は全部正規分布しているという前提なんです。でも、実際には世の中は正規分布していません。そういう前提を忘れて全部に適用するから失敗するわけです。

**奥田** 前提がそもそも間違っているということ

ですね。

**若林** 例えばリーマン・ショックが起こったのも、正規分布しているという金融工学の式にあてはめているからです。でも、実際には正規分布してない。経営学は全部オールマイティなのです。ですから、それが成り立つ場合と成り立たない場合がある。適用条件がわかってない。全部が特別解なんですよ。特別解なのに一般解だと思っているので、失敗するわけです。

(つづく)

### 今も現役の電卓



父上の形見だという、50年ほど前のシャープの電卓。ソーラー式ではなく乾電池式。父上も使っておられたそう。まだまだ現役、当時の日本のものづくり技術の高さを象徴している。これは立派な遺産である。

BCNは「ものづくりの環」を支え  
育むメディア企業です



——「ものづくりの環」の詩——

ものを使う人がいます  
ものを売る人がいます  
ものをつくる人がいます

いつの時代も私たちは生活の心地よさを求めます  
その意(おもい)が新しいものを生み出す

使う人、売る人、つくる人——  
私たちは「ものづくりの環」のなかで  
すべての人の心が豊かになることを願っています

株式会社 BCN

<http://www.bcn.co.jp/>

※この記事は、近く週刊BCN+の「千人回峰 人ありて我あり」で公開する予定です。  
<https://www.weeklybcn.com/journal/hitoarite/>