



上・両親と写るキャロンさん。下・大学時代のルームメイトは、アマゾン創業者のジェフ・ベゾス氏（左上）



チヨダ社長の舟橋浩司さん。キャロンさんも普段からチヨダの靴を履いている



インタビューには全て日本語で対応してくれたキャロンさん。キャロンさんのような日本ファンがもっと増えてくれたらと思う



投資先の社長夫人から贈られたお手製の押花絵。「アメリカ人は、投資先を「わが社、と言います」とキャロンさん

# WEDGE Interview

インタビュー

私が大好きな日本の「もったいない」ところ

スコット・キャロンさん

いちごアセットマネジメント代表取締役社長  
いちごグループホールディングス代表執行役会長

人生の半分を日本で過ごし、自他共に認める

「大の日本ファン」から見た日本の「もったいない」所とは？

「日本在住25年」のスコット・キャロンさん（49）。日本の永住権を持つアメリカ人である。日本株投資に特化した投資顧問会社いちごアセットマネジメント社長、総合不動産運用グループである、いちごグループホールディングス会長を務める。日本のことを良く言われれば悪い気がしないが、キャロンさんから「日本ほど素晴らしい国はないですよ」と、言われるとなぜか元氣まで出て

くる。日本企業、そして日本社会を本当に良いと思ってるからこそ、日本株を買い続けている。口先だけで言っているわけではない。

外国人投資家と聞くと「ハゲタカ」というステレオタイプなイメージが思い浮かぶが、ハゲタカとは正反對の投資スタイルを貫く。曰く「もの聞く株主」。2006年、モルガン・スタンレー証券統括本部長を辞め、いちごアセットマネジメントを設立した。きっかけとなったのが、当時話題となっていた「もの言う株主」の存在。日本の価値観や企業文化を無視した外国人投資家の姿勢に疑問を持ち「もっと日本文化に合う投資の仕方があるはず」と、独立を決意した。

## 松下電器産業で見た日本企業の姿

「横並びが嫌いです」。そこから新しい価値が生まれることはないからだ。国や文化でも同じで「国ごとに違う価値観があるから面白い」。実は、日本に住むようになったのも「何もかもアメリカとは違う」から。「今でも違いに驚かされ、違いを楽しんでいます」。だから「アメリカではこうだ」というスタイルを押し付けることは

しない。キャロンさんは、IBMに勤めていた父親の転勤で13歳まで東京で過ごした。だが、このときの記憶はない。再び日本を訪れたのは、プリンストン大学に在学していた19歳のとき。両親が懐かしむ日本を自分の目で見てこよよと思ひ、松下電器産業（現パナソニック）の研究修生に応募し、3カ月を過ごした。「1980年代、日本の電機メーカーといえばハイテクの象徴でした」。当然工場もロボットなどを使った機械化が進んでいると思っていた。ところが、工場に行くとき置いてあるのは古い設備が多く、不具合が時々起きる。「製造機械の中で部材が上手く流れていかなかったりしました。すると作業員の一人が、新聞紙を一枚咬ませるだけで上手く流れるようにしたのです」。日本の会社は「人間の知恵で成功したと痛感しました」。

その後、学者になることを目指してスタンフォード大学大学院に進学。政治学を専攻した。テーマは日本政治。博士論文は「日本の電子産業における産業政策の課題」。政治学にしては経済的な内容だが……。「アメリカでは経済学で『産業政策』を研究することはありません。で

も、政治学であれば何をやっても自由でした」。産業政策について政府は手出しせず、市場に任せるとするのがアメリカ経済学の基本スタンス。大学院時代の90年には再び訪日し、慶應義塾大学で1年間日本語を学んだ。「困ったのは就職です。

90年代に入ると、アメリカでは中国の専門家が求められるようになっていて、日本の専門家への需要が減っていました。すでに子どもが2人いましたから、早く職をみつけないとだめです。50年代のアメリカでは、個人投資家の株式保有期間は5〜7年でしたが、今やたったの11秒です。短期投資を否定するつもりはありませんが、企業にとつて短期の投資家はほとんど意味がありません。経営の時間軸で考えれば、5年でも決して長いとは言えないでしょう。例えば、ウォルマートの創業者であるサム・ウォルトンがウォルマートの1号店を開業したのは、小売業をスタートさせてから17年後のことです」。

キャロンさんは起業家が好きだという。サム・ウォルトンの自伝を社員全員に配ったほどだ。19歳のときに松下電器の研修生として来日したときにも、松下幸之助歴史館を訪ねた。「起業家の夢というのは、最初は誰が見ても非現実的です。それでも、正しい野心によって夢を少しずつ実現していく。こうした体験を私自身もしたいし、社員にも味わってもらいたいと思います」。「会社の経営者や社員の皆さんは、私のような投資家よりも、会社や、そのビジネスについて多くの知識を持っています。だからものを言う前に、まずはしっかりと



いちごグループホールディングスでのキャロンさん。席は一般社員と同じ並びにある

話を聞くことは、実は投資家にとっても大きな意味があるのです。これが「もの聞く株主」たる所以である。もう一つスタンスがある。「集中投資」だ。薄く広く投資をすることも投資戦略の一つではあるが、「投資先を絞り込むことで、株主としての責任をきちんと果たしたいからです。顔の見える投資家として、経営者と会社によりコミットしていきたいのです」。

投資先の一つである、靴の専門店チヨダ社長の舟橋浩司さんによれば「普通の株主さんからは、ROE（自己資本利益率）など『数字を良くして下さい』という指摘を受けておしまいです。スコットさんの場合、『どうすれば数字が良くなるのか?』、解決策まで一緒に考えて考えようとしてくれます」。

一方で、顔の見える投資家として日本企業へ注文もある。「消費者目線、労働者目線と共に、株主目線も持つてほしいのです」。ここでいう株主目線というのは、配当を増やして株主への還元を増やせということだけではない。キャロンさんが強調するのは、株主目線を持ったほうが企業価値（株式）＝資産価値が上がり、国富の増加にもつながるといふことだ。

株主目線が欠けているために「実際の価値に対して日本企業の価値の評価が低すぎます。これを常々、キャロン流もったいない論」と言っています。日本企業の多くはPBR（株価純資産倍率）が1を下回っている。PBRが1であれば株価と1株当たりの純資産が等しいことになるが、1を下回るといふこ

とは「過小評価」されていることになる。

## 業績以外にも 企業価値を高める方法がある

企業価値を高めるには「利益の還元の仕事を変えること。具体的には、自社株買いです」。自社株買いを行えば1株当たりの価値を高めることができる。しかも、短期投資家は利益を確定させるために株を売却してくれるので、結果として長期の安定株主を増やすことができる。「アメリカでは、むしろ株主目線しかないといえるかもしれません。それでも国民が納得するのは、国民の多くが資産を株式で持ち、雇用も流動的だからです。当然、日本には馴染みません。ただ、国民年金の運用などは株式で運用されていることを思い出してほしいのです」。自分で株式を保有していなくても、間接的には関わっているわけだ。例えば、日本人の多くが不安に思う年金問題。給付年齢の引き上げ、給付額の引き下げという対策が取られている。しかし、資産価値が向上すれば年金運用実績の向上にもつながる。「こちらのほうがより前向きな対策と言えるでしょ?」とキャロンさん。

キャロンさんが感銘を受けたというウォルマートのサム・ウォルトンは自伝のなかでこう記している。「人とは違う道を行き、旧来の考え方を無視すること。もしすべての人が同じ方向に進んでいるなら、まったく逆の方向へ行き、自分独自の市場を見つけるチャンスだ」（『私のウォルマート商法』講談社＋α文庫）。投資家として横並びになるのであれば、キャロンさんも「もの言う株主」になることを選んだかもしれない。しかし、それが嫌いだからこそ、逆の道を選んだのだろう。