

# ◆令和7年度 第1回（通算第110回）蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2025年4月25日（金）

Zoomによる遠隔講義

## 就職先との向き合い方、そして早期退職

小川 敦司（1992 制御工学，1994 MS）投資家，OGAWA 株式会社

“幸せホルモン”には3種類あり，光の3原色のように，混じり方によって人それぞれの『幸せ』が醸し出されるようだ：(1) 心身のストレスを緩和してくれる基本的な幸せホルモン〔リラックス・ホルモン，Serotonin, **S**〕，(2) 家族等とのつながりを司る幸せホルモン〔愛情ホルモン，Oxytocin, **O**〕，(3) 目的達成に向けてモチベーションを高め，高揚感を醸し出す幸せホルモン〔成功ホルモン，Dopamine, **D**〕。 $S > O > D$ となるのが理想とされているが，ひと昔前は健康や家庭を顧みない猛烈型  $S = O \ll D$  が歓迎された。その反動もあってプライベート優先型  $S = O \gg D$  を経て，社会が成熟しつつある現在は，仕事とプライベートの融和型  $S \leq O \geq D$  が標準となりつつあるが，時間に追われる状況は続いており，最も基本的かつ重要なリラックス・ホルモン ( $S$ ) 不足に陥っている。3種の幸せホルモンの発現パターンは人それぞれで，それこそが個性ゆえ無理に変える必要はないが，自由に使える時間を増やす工夫をして，幸せホルモンのバランスを整えるとより充実した一生を送れるに違いない。そこでヒントとなるのが今回の小川さんの話で，手先の器用さを生かしてトヨタで，2回の海外赴任を含め，技術者としてのキャリアを満喫した後，思うところあって早期退職し，それまでの労働収入から権利収入（不動産投資）に切り替え，時間的制

約から逃れることに成功した（53歳）。離れ業で特殊なケースとも思えるが，参考になることも多いと思うので，その過程をたどってみよう。

## 1. 小川さんを理解するための序

### 1.1. 生い立ち（略歴）

小川さんは愛知県清須市で兼業農家の長男として育った。父は消防士で，母と祖母が田畑を耕していた。清須と言えば織田信長の本拠地で戦国時代は尾張の中心地だっただけに，小学校の同級生にはあか抜けた子供たちが多く，何となく引け目を感じたそう。成績は中程度で目立つ存在ではなかったが，手先の器用さは抜群で，幼い頃からオモチャも，時々，手作りしていた。絵画・木工・彫刻・粘土細工も得意で，先生から「小川君，この作品しばらく学校に飾っておきたいんだけど，いいかい？」と何度も言われた。一般的に「手先の器用な子は集中力や創造性にも富む傾向が強い」と言われるだけあって，インターネットも普及していなかった小学生の高学年の頃には，誰に言われたわけでもないのに，『偏差値が高そうな大学に入っておけば，将来の可能性が大きく広がるのではないか』と思うようになり，がぜん勉強に集中

表 1. 小川敦司 (55 歳) の略歴

| 年                 | 所属と業務内容                                                                                                                                                |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1992.3            | 東京工業大学（現東京科学大学, Science Tokyo）工学部 制御工学科 卒業                                                                                                             |
| 1994.3            | 東京工業大学 大学院理工学研究科 制御工学専攻 修士課程修了                                                                                                                         |
| 1994.4<br>2020.7  | トヨタ自動車 株式会社 入社（勤務地：愛知県豊田市，本社→静岡県裾野市，東富士研究所→豊田市→ <b>ドイツ Düsseldorf (2005～2007, F1 開発)</b> →愛知県名古屋市→ <b>米国 Los Angeles (2013～2015, シヤーン品質対応)</b> →愛知県江南市 |
| 2020.8<br>2022.11 | アクセンチュア株式会社（ <b>製造業界のコンサルティング</b> ），東京都港区赤坂。〔住居は神奈川県川崎市の賃貸〕<br>53 歳で早期退職                                                                               |
| 2022.12<br>～現在    | 不動産投資家（OGAWA 株式会社 代表取締役，法人の所在地：愛知県清須市の実家）。〔住居：同上〕<br>労働収入から権利収入へ                                                                                       |

し、めきめき成績を上げ、本学の4類経由で制御工学科に所属した。親元を離れて暮らしてみたいという気持ちも強く、本学を目指したそうだ。

卒業後は26年間勤めたトヨタを早期退職し(表1)、コンサルティング会社を経て、53歳で、お金の稼ぎ方をそれまでの「労働収入」から自分に合った「権利収入」へとかえることに成功し、経済的な自立と自由な時間を手にした。まだまだ先がある人生、好きなことをして楽しみつつ、それなりの社会貢献ができれば幸せに違いない。

## 1.2. 好きなこと

このように自己紹介されても、小川さんの一風変わった「早期退職」というキャリアと「なぜ働くのか」ということが常に脳裏にあったという人生論的価値観を理解し、自分のキャリア・デザインに生かすのは難しそうだなと思いながら聞いていたが、「好きなこと」として、スライドに『“モノづくり”と“新しい体感”』と書かれていたので、モヤモヤ感が霧消した。以下、具体的にみていこう。

### 1.2a. モノづくり

#### 1.2a.1. お気に入りのラーメン屋の発見とその帰結

小川さんを理解するための第1のキーワードはモノづくりだが、カタカナでモノと書かれていた。好きな料理なども小川さんにとってはモノづくりの対象だからだ。学生時代においしいラーメン屋を見つけ足しげく通ったが、それでは満足できず、ある時ポイントで豚骨ラーメンの汁を少し吸い取って自宅に持ち帰り、徹底的に味の再現を試みた。肉屋さんで豚の大腿骨を分けてもらって来て、それを金槌で砕き、10時間近く煮込んでスープを作ったそうだ。ふと『将来はラーメン屋もいいかな』と考えたりもしたが、冷静に収益を計算してみるとそんなに儲かる仕事でもないことが分かり、立ち消えになった。常軌を逸した逸話だが、いたく感心させられた。

#### 1.2a.2. 全国ロボット相撲大会ベスト8

大学に入ると、制御工学科には旋盤やボール盤などを備えた工作室があり、金属の加工ができるようになった。そんな時に、富士ソフト(株)が「全日本ロボッ

ト相撲大会」を創設し(1989)、優勝賞金として100万円を授与するというので、個人で参加することにした。授業で学んだばかりのマシン語を駆使して書き上げた動作プログラムをPCボードにインストールし、ロボット“力士”に装着して出場した。残念ながら優勝には至らなかったが、ベスト8まで進み、賞金約10万円を手にした。

### 1.2a.3. IDC ロボコンで予選を突破し、決勝戦へ

学業に関しては必要最低限の科目を履修する姿勢で臨み、スキーなどを楽しむためにアルバイトもするというごく普通の学生生活を送ったが、IDC ロボコン大学国際交流大会([International Design Contest](#))の予選を兼ねた授業「創造設計第一」(学生が個人で1台の操縦型ロボットを作り性能を競う)に関しては、記念すべき第1回ということもあってポジティブな気持ちが湧き上がり、没頭した。工作機器に関する安全講習を受けた後、学科の工作室に入り浸り、時間外には先生に頼んでカギを開けてもらったが、そのうちに信頼を得て鍵を貸して貰うまでになった(現在では安全管理上不可)。努力の甲斐あって、優秀な成績(準優勝)で予選を通過し日本側からの本戦参加者10名の枠に入ることができた。1990年の夏休み中(8月の7日間)に代々木体育館(図1)で行われた本戦では、東工大とMITの学生が1人ずつペアになった混成10チームが技を競った。



図1. ロボットを手にも会場(代々木体育館)に向かう選手たち。

決勝大会のパートナー(MIT学生)と2人で、課題(廃材を使って、小高い丘の上にあるテニスボールを多く運んだ方が勝つ競技)のルールに従ってガラクタを使って、戦車のようなものを作り、丘の上のテニスボールを自陣に運





「ロボコン発祥の地」記念碑と発案者の森政弘名誉教授（2019年5月25日のホームカミングディに除幕式が行われた）

2019. 8

図2. 東京科学大学 (Science Tokyo) の大岡山キャンパスにある「ロボコン発祥の地」記念碑。参考文献：◆清水優史, 「創造性と国際性を目指した工学教育の試み」, 工学教育 46 (1), 21–25, 1998 ◆清水優史, 「楽しい IDC ロボコン」, 工学教育 64, 92–94, 2016. ◆Tan et al., IDC Robocon: a transnational teaming competition for project-based design education in undergraduate robotics. **Robotics** 2016, 5, 12; doi:10.3390/robotics5030012

**ロボコンの源流**  
森政弘教授（現名誉教授，1927～2025）は，通常の講義や実習に飽き気味の学生たちの眼に輝きを取り戻すために，思い切った授業方法を思いつきました。それは座学をやめて，もの作りを通じた競技という実践的教育でした。背景には，もの作りが好きで，ものさえ作ってあればやる気が湧くという森さん自身の体験がありました。

その第1回は，単一乾電池1個だけのエネルギーを使って人1人を乗せて走る車を製作し，スピードを競うというものでした。制御工学科の3年次の学生34人を4班に分け，1981年10月から始め，翌1982年2月に競技会が行われました。結果は大成功で，学生たちは入学以来はじめてとも思える感動を味わい，眼を輝かせはじめたそうです。これが，現在，国内外に広く普及しているロボコンの源流です。



ぶ戦略を練った。小川さんは，モノづくりと勝負事が好きだったので，設計や製作の面ではそれなりにリーダーシップを発揮しプライドを持って頑張ることができたが，コミュニケーションに関しては悲惨な思いをした。英語を8年間も勉強して来たのに全然喋れなかったのだ。日本の外国語教育はアカデミックな語学であり，コミュニケーション・ツールとしての教育ではないからだ。しかし，IDC ロボコンは経験としてはとても良かったので大学には大いに感謝しているそうだ。英語は自分で勉強するしかないと思ったのも収穫だったに違いない。余談だが，本学がロボコン発祥の地であることも強調しておきたい（図2）。

## 1.2b. 新しい体感----マンネリを嫌い，発見や未知との遭遇で湧き起こるワクワク感を追求

新しい体感が小川さんを理解するための第2のキー

ワードで，今回の話の主題だろう。新しい体感を求める気持ちは，イノベーションの源泉として，私たちに組み込まれている大事な本能の1つに違いない。ほぼ同じ行動の繰返しで一生を終える動物と私たち人間の違いを生み出している特性とみなせるからだ。

小川さんが就職先を選ぶにあたっては，何の迷いもなく(1)長男だから実家に近い方が良かったろう，(2)大きな会社に入れば安定だと思ってトヨタ自動車(株)に決めた。仕事が面白く，2度の海外赴任も経験できたので，充実したサラリーマン生活を送っていたが，40代に入った頃から，“新しい体感本能”が頭をもたげ，「就職して，結婚して，子供ができて，車買って，家をローンで買うと，もう詰んでしまう（退職までローンの返済に追われる）。さらに，子供2人を私立大学に入れ，仕送りするとなると身動きが取れなくなる」という通常の人生（新しい体感があまり期待できない）が気になり始めた。そうなる，『なぜ働く

のか』という根源的な問いにも直面する。50代が近づいた頃に小川さんが出した答えは次節のようなものだった。中途退職し、不動産投資家になることによって、55歳にして、自由に思索し行動する時間(暇)を手に入れたので、その使い方と今後の成り行き次第では、10～20年後には別の境地に至っているかも知れないが、参考までに現在の気持ちを披露したいとのことだった。

## 2. なぜ働くのか？

### 2.1. 小川さんの生きがい

本稿の筆者のようなバイオ系の人々の多くは、“私たちは宇宙の「摂理」の中から生まれ、その摂理の中に消えていくはかない存在だが、長い進化の過程を経て根源的な摂理を読み解く能力を授かった。この能力を存分に発揮するのが私たちに課された宿命だ”と考えるが、「なぜ働くのか」という問いに答えるには、さほど上段に構えることなく、素直にお金・名誉・地位を求めて働けば、結果として社会貢献につながるから、それで十分なのかも知れない。小川さんは、自問自答を繰り返して辿り着いた現時点での心境を次のように表現した：

「私(小川)の生きがいは、幸せを感じながらの暇つぶしです」

謎かけのような言い回しだが、その心は、「死んでしまえば、自我も何もかも無くなってしまうから、死ぬまでの“暇つぶし”でいいのではないか。ただし漠然と暇をつぶすのではなく、幸せを感じながらの暇つぶしでなければならない」という意味のようだ。

小川さんは、「幸せは感情であり、脳の中で言語化できるポジティブな気持ち」だと考えている。具体的に言語化してみると、(1)発見や初体験には『ワクワク感』が伴い、(2)苦しみや心配事が無いストレス・フリーの状態は『<sup>すがすが</sup>清々しい』と表現できる。これら幸せ(生き甲斐、新しい体感)につながる脳の仕組みも解明されつつある。すなわち、幸せを演出する脳内物質(3種類のホルモン)が同定されているのだ(図3)。これらホルモンのバランスが各人の個性や働き方に深く関わっていることは本稿の書き出しで強調した。

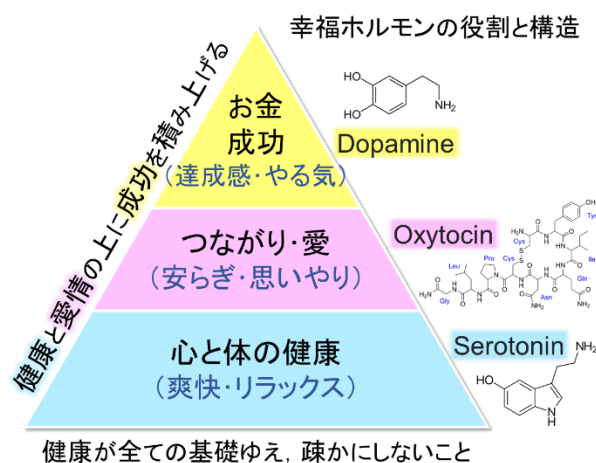


図3. ホルモンが演出する幸福感。

「なぜ働くのか」を考える際に、上記のように「働き甲斐」からアプローチする以外に、もう1つ有効な方法は、「何を手に入れたいと望んでいるか」を考えることだろう。圧倒的多数の人たちは「長生きしたい」と願っている。ということは私たちにとって一番大切なのは「時間」なのかも知れない。時間が欲しいのだとすれば、365日24時間『自由に使える時間』を手に入れた小川さんの生き方は大いに参考になるはずだ。

### 2.2. お金の稼ぎ方

理屈抜きに、生きるためにはお金が必要だ。お金の稼ぎ方には、様々な選択肢があるが、その類型が分かりやすく図示されたので、一部改変して、引用しておく(図4)。労働市場の様相は変化しつつあるが、依然として労働収入(図4、左)のみに依存して生活している人が多い：従業員と自営業者を合わせると、

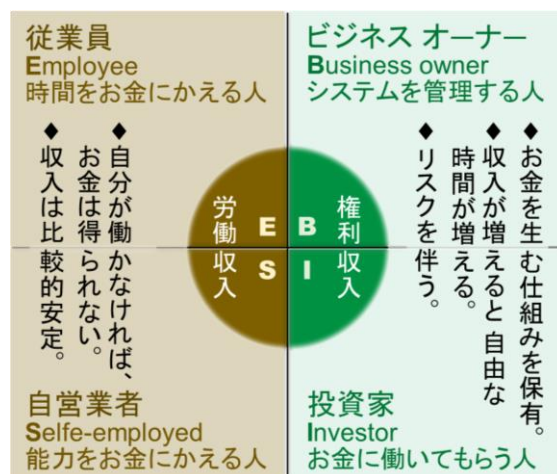


図4. お金の稼ぎ方：労働収入(左, E & S)と権利収入(右, B & I)。ベンチャーは自営業(S)からビジネスオーナー(B)への道。



表 2. 小川さんが経験したキャリアの概要と向き合い方

複数の会社を渡り歩いた時のキャリアの内容とどのように向き合ってキャリアを変えてきたか。ドライな考え方も知れないが、積極的に会社を利用したようだ。

| 所属先                               | 主な活動領域                          | 年数 | 主な経験                                                                  | 向き合い方                                                                                |
|-----------------------------------|---------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 東京科学大学<br>(旧東京工業大学)               | 制御                              | 6  | ➢ 制御工学                                                                | ➢ 制御工学の基本を学ぶ<br>➢ 必要取得単位は、最低限<br>➢ ROBOCONを頑張った<br>➢ アルバイトに尽力                        |
| トヨタ自動車㈱<br>(約7万人、連結約38万人)         | ➢ モータースポーツ<br>➢ シャシー制御*<br>➢ 品質 | 26 | ➢ ① F1の開発(ドイツ)<br>➢ ② サスペンション制御システムの開発<br>➢ AIの活用<br>➢ 北米シャシー品質対応(米国) | ➢ 愛知県出身の長男のため、地元で就職<br>➢ ものづくりを楽しみながら学ぶ<br>➢ 積極的な海外経験<br>➢ できる限り残業しない<br>➢ 年休カットゼロ   |
| アクセンチュア㈱<br>(日本約2.3万人、グローバル約74万人) | ➢ コンサルティング<br>➢ アセット開発**        | 3  | ➢ ③ 製造業社の業務課題への対応<br>➢ AIアセットの開発***<br>➢ M&A                          | ➢ 早期退職前のキャリアとして、コンサルティング業務を学んでおく<br>➢ 製造業のDX化の最前線の知見を学ぶ<br>➢ できる限り残業しない<br>➢ 年休カットゼロ |
| OGAWA 株式会社                        | ➢ 不動産投資                         | 8  | ➢ ④ 不動産投資(国内・海外)                                                      | ➢ 不動産投資に関する規制等を学ぶ<br>➢ 不随する税制を学ぶ<br>➢ 自らも物件のリフォーム等を実施                                |

\*シャシー: サスペンション、ステアリング、ブレーキの3点セット; \*\*アセット開発: 企業の持つ様々な資産(人材・システム・情報・技術など)を効果的に活用し、その企業の成長につなげる活動; \*\*\*AIアセット: ソフトウェアやシステム開発に欠かせないリソースやコンテンツ等の資産。

働いている人の約 95%を占める。これらの人たちは多くの時間を仕事に費やす割には、生活の質(経済的及び心の余裕)が制限される。一方、権利収入は会社の会長やアパートの家主のように一度築けば時間に依存せず持続して受け取れる。経済的に自立し、何よりも、自由な時間を手に入れることができる。ただし株式投資や FX (Foreign exchange, 外国為替証拠金取引) 等は乱高下があり“精神的重労働”になりかねないので要注意だそうだ。

### 3. 小川さんのキャリア歴

#### 3.1. キャリアの概要 (表 2)

最初に 26 年間勤めたトヨタでは、3~5 年ごとに部署(担当領域)が変わり、居住地も愛知県と静岡県を転々とした。まず、豊田市の本社と裾野市の東富士研究所でサスペンション制御システム開発に従事したが、これについては事例 2 として後述する。深い研究でなければ、3~5 年間でその領域のプロになれるそうだ。

その後、2 度の海外赴任を経験した(いずれも 3 年間で家族同伴、表 1)。1 回目はドイツのデュッセルドルフ(2005~2007)。当時トヨタはモーター・スポーツ

F1 に参戦しており、F1 racing car のギアボックスの開発に携わった(事例 1 として後述)。

2 回目のアメリカの時はロスアンジェルスに居を構え、品質管理の仕事をした(2013~2015)。守備範囲は、カナダ・アメリカ全土・メキシコで、各地のディーラーを回った。特に不具合が出た時は、計測機器やセンサーを持って現地のディーラーに駆け付け、データを取って分析し日本の本社に送った。ディーラーの人たちや時には顧客と話をするという貴重な経験を積むことができたそうだ。

小川さんは軽くしか触れなかったが、この時期はトヨタはアメリカで苦境に立たされていた。トヨタ車の急加速がらみの大量リコール問題がトヨタ最大の危機にまで発展し、豊田章男社長が米国下院の公聴会の証言台に立たされていたのだ。一步誤れば今日のトヨタは無かったところだが、どのように危機を切り抜けたか、そしてそのことがいかに豊田章男をリーダーたらしめ、トヨタをトップ企業へと成長させたかは知っておくべきだろう。脚注(注 1)を参考に当時の記事に目を通していただきたい。小川さんたちが築き上げた現地のディーラーとの間の絶大な信頼関係が追風になったのは間違いない。

## 3.2. 海外経験で印象深かった働き方

現地の人は家庭が第1なので、時間が来たらさっさと帰る。特にドイツ人はその傾向が強い印象を受けた。仕事で混んでいる時は、朝早めの6時、7時に職場に来て、午後4時、5時ごろに帰るという段取りを組んでいる人が多かった。日本人は“5時から男”と揶揄されるように、国民の気質として午後5時を過ぎても働かなければならないという気持ちがなんとなくあるが、外国人は仕事とプライベートをはっきり分けている。「だらだら働かない」点は見習うべきだが、極論すれば「仕事は二の次」という感は否めない。

アメリカの場合は、部下にだらだら仕事をさせていると上司のマネージメント能力が疑われる。こういう働き方に接すると「まあそうだよね」と感化され、帰国後の小川さんは、残業はできるだけせず、年休は全部消化する“早朝型スタイル”へと脱皮した。

## 4. トヨタでのキャリア【事例1】 ドイツでF1マシン

|        |                                                                                                                                                   |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 収<br>穫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な国籍メンバーとの交流</li> <li>・英語でのコミュニケーション能力の向上</li> <li>・精密機械の創造・設計力</li> <li>・欧州各国の生活環境の見聞と独での実体験</li> </ul> |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

入社後、ヨーロッパや米国に行きたいとズーッと言い続け、英語の勉強をしてきていた。10年程したところで上司に呼ばれ、「ドイツ・ケルンに行かないか」と打診された。ケルンには、Formula 1 (F1) レースカーの開発拠点 Toyota Motorsport 社があり、その中の「ギア・ボックス設計チーム」に加わって最先端の技術を習得してきて欲しいというのだ。願ったり叶ったりという訳で、家族同伴（妻、長男5歳、長女3歳）でドイツに向かい、職場のあるケルンの隣町デュッセルドルフにアパートを借りた（図5）。

仕事は、F1マシンのギアボックス（図6）の製作で、制御工学ではなく機械工学の分野だった。最初は戸惑いすることも多かったが、猛勉強して何とかしのいだ。ギアボックスチームは8人編成で、他の7人は国籍はバラバラだった。それぞれプロ中のプロと思っているプライドの高いエンジニアたちで、普通



図5. 小川さんのドイツでの居住地・勤務地及び家族一緒に車で遠出した地域。東側の隣国(ポーランド、チェコ、オーストリア)、北はノルウェー、南はイタリア、ヘルツェゴビナまで走破した。

は自分の技術を教えたがらないのだが、小川さんの場合は親企業である日本のトヨタから「人材育成と先端技術開発の促進」のために送り込まれたという特殊事情があったので、いろいろと手助けしてくれたことも幸いしたようだ。

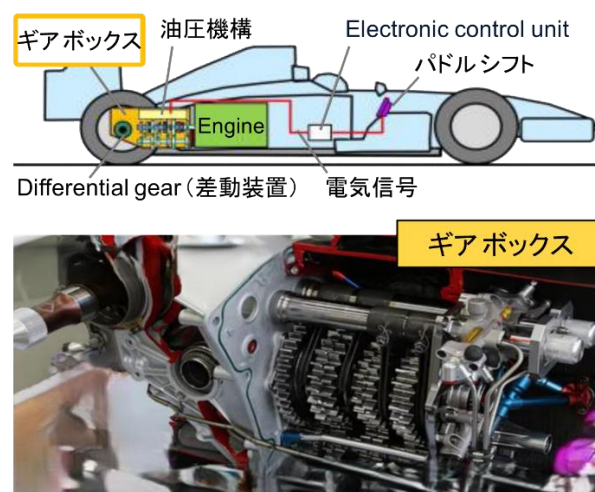


図6. F1 racing car とギアボックス。

ネジの設計程度ならば1人で強度計算して、CADによる解析を行い、材質・サイズ・形を決めてという具合に進めるが、重要な機能部品（歯車の歯の形、変速用部品の形・材質など）の場合は皆で相談して決め、図面を描き、簡単な物ならば自前の工作室で、複雑なものになるとスイス等の受託メーカーに出していた。F1マシンがすぐ近くにあったので、即動作チェックができた。急ぐときは直接サーキットまで送って現場で試した。基本的には規則正しく、決められたスケジュールに従って仕事をしていた。テスト走行やレースの時は、



図 7. サスペンション制御システムの開発過程。サスペンションは黄色枠の部品で(B)，中には、アクチュエーター(エネルギーを動きに変える装置)やモーターなど細かい部品が数多く入っており、それらの動作をコンピューターで制御し、乗り心地や操縦安定性等を良くする役割を担っている。企画書に書き込むポイントで顧客を意識したものには、低価格・高性能、サスペンション制御ならば乗り心地・ごつごつしない、操縦安定性、ハンドルを切った時に気持ちよく曲がるなどがある。

サーキットにある車載センサから送られてくるのデータを職場オフィスの PC 画面上で追跡しなければならぬので、2 週間に 1 回ほどは時間外対応があった。また、データチェック以外には、ドライバーと技術陣の Online ミーティングを行い、ギアボックスの変速の問題箇所などの情報をキャッチし、それを持ち帰って検討し、仮に新しい部品の設計等が必要になっても翌日以降の対応で OK だったようだ。F1 関係者は皆、年中 時間に追われているようなイメージを持っていたが誤解だったようだ。

## 5. トヨタでのキャリア【事例 2】

### サスペンション制御システム開発

|        |                                                                                                                                           |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 収<br>穫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・将来のシナリオ作成 &amp; 新システム開発を通して、創造的な企画力を身に付けた。</li> <li>・ゼロから量産化 &amp; 品質対応まで、一連の開発手順をマスター</li> </ul> |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

小川さんは入社後(注2)、本社(豊田市)勤務と次の東富士研究所(裾野市)勤務の間、サスペンション制御システムの先行開発に従事した(図 7)。先行開発ゆえ、(1) 10～20 年先を見越したシナリオ(注3)を作ることから始め(図 7A)、(2) そのシナリオに沿うような製品を設計支援ソフト(図 7B)でシミュレーションを繰り返しながら具体的に設計し、サイズや形状が固まったところで部品全体を統合し、1 つのサスペ

ンション・システムとして機能させるためのソフトウェアを開発する。続いて実物大の試作品を作り、実験室及び実車試験によって性能を確かめる。最後に、(3) 以上の検討結果をまとめた「企画書」を作り、これを持ってトヨタブランドのカローラ等、レクサスブランドの LS 等のチーフ・エンジニアに「これいいですよ、使ってみて下さい」と売り込みをかけ、採用されて初めて世に送り出せるのだ。

## 6. アクセンチュアでのキャリア【事例 3】

### 製造業界のコンサルティング

|        |                                                                                                                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 収<br>穫 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサルティング業務のいろは(論理的思考方法/課題明確化/対策立案方法など)</li> <li>・特に製造業界における DX 化(Digital transformation)のノウハウと国際情勢の把握</li> </ul> |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 6.1. 早期退職と転職の動機

トヨタ自動車(株)での仕事は自由で楽しかったが、50 歳になった頃、「60 歳の定年までの 10 年間、このまま変わり映えのしない日常の繰返しで、ただ時間が過ぎるのを待っているような感覚」に襲われた。考えてみれば、仕事も一通りのことはしたし、海外生活も家族同伴で 2 回もさせてもらったし、「もう潮時かな」という気持ちが強くなってきたのだ。そして、「もしかしたら、自分がトヨタで培ったノウハウを製造業



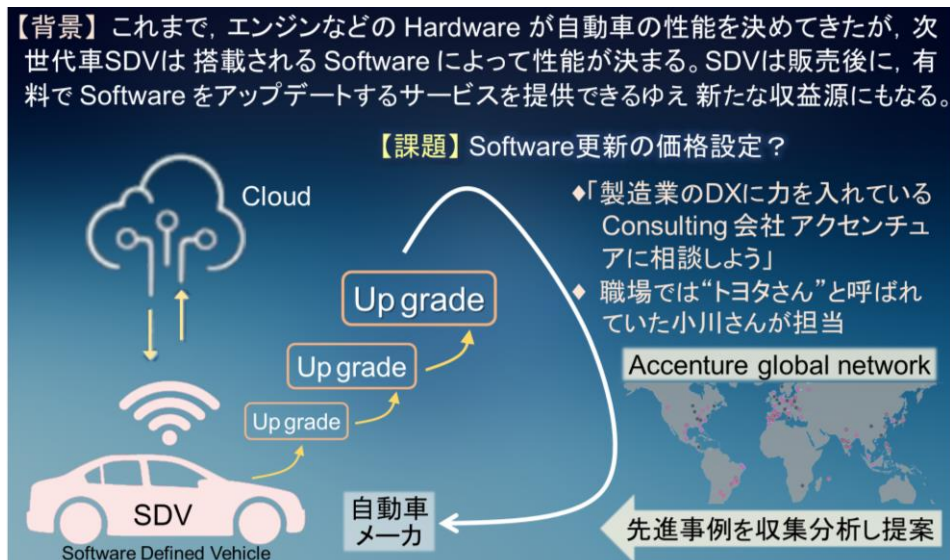


図 8. SDV (Software-defined vehicle, ソフトウェア定義型自動車 = 自動機能更新車) への移行を例にしたコンサルティングの流れ。新しい機能・サービスをどのように収益化するかというビジネスモデルの構築が課題となっている。小川さんはヨーロッパのアクセンチュアから BMW・メルセデス・アウディ・ボッシュ等の先進事例を参考にクライアント向けの提案書を作成した。

界に生かせるかもしれない」と思って、コンサルティング会社に転職することにした。

アクセンチュア (Accenture: 本社は Ireland にあり, New York に上場; 規模はトヨタと同程度) を選んだ理由は, (1) 日本の製造業は DX [Digital transformation] で遅れを取っていたが, (2) アクセンチュアは DX 化のコンサルティングを得意にしていたからだ。

## 6.2. アクセンチュア(株)と製造業界 DX コンサルティング

アクセンチュアでは、「製造業でのデジタル化の遅れ」に対するコンサルティング業務が溢れかえっていた。小川さんのように、製造業のことを一通り (開発・製造現場・品質管理) 経験した技術者にとっては、力の発揮しがいがあった。クライアント (顧客) は製造業者ゆえ、クライアント以上に現場を知っていることは大きな強みなのだ。その上で、練りに練って提案しないと、「いやいやそんなことは知っていますよ」と蹴られてしまう。新卒でコンサルティング会社に入り、製造業の担当になると「メチャメチャ辛いだろう」とのことだった。小川さんは、社内の同僚からは「トヨタさん」と呼ばれることもあり、「トヨタではどうしていたんですか」と頼りにされたそう。コンサルティング会社には、多くの大企業からの転職者がいるゆえだろう。

期待どおり、小川さんはトヨタでの経験を 公開可の範囲で 存分に活かしながら、(i) 製造業者の業務課題

への対応 [下記 事例 3], (ii) AI のアセット開発 [表 2, \*\*\*印], 及び (iii) M & A (Mergers and acquisitions) などの仕事をした。

## 6.3. SDV (Software-defined vehicle) のビジネスモデル構築 [事例 3]

SDV は、クラウドとの通信によるソフトウェアのアップデートで、運転機能の高度化や新機能の追加など、従来の自動車にはなかった新たな価値を提供できる次世代の自動車だ (図 8)。ソフトウェア主導で継続的な機能の向上が可能になることから、新たなビジネスモデルとして自動車業界で脚光を浴びている。しかし収益化などの課題を抱えている。

2 年 4 ヶ月間在籍したアクセンチュアで、小川さんが最後に担当したのが、この分野では遅れがちだった日本の自動車メーカーからの相談で、「SDV を販売後に有料でソフトウェアをアップデートするサービスを提供したいが、どのようにソフトウェアの価格を決めて収益化したらいいか？」という内容だった。

そこで小川さんは、グローバル企業であるアクセンチュアの強みを生かして、先進地域の拠点から関連情報を入手し (図 8, 右下), それらを参考に日本国内の状況等も踏まえながら、提案書を作成し、クライアントに提出した。クライアントからゴーサイン出れば、プロジェクト・チームを作って対処することになるのだそうだが、この頃には小川さんの不動産投資家への転身計画 (次節, 事例 4) も順調に進みはじ



め、その仕事のみで生計を立てる目途が立っていたので、53歳で早期退職することにした。

7. 不動産投資家としての活動【事例4】

|        |                                                                                                                   |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 収<br>穫 | <ul style="list-style-type: none"><li>・海外を含む不動産投資に関する規制/税制</li><li>・不動産投資のノウハウ</li><li>・不動産のリフォーム技術（国内）</li></ul> |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

7.1. 振り返ってみての助走期間

子供の頃に、「宝くじでも当たって大金持ちになり、一生働かずに暮らせないものか」と夢みた人は多いだろう。小川さんは、30歳ぐらいの時に、「働かずに利子で生活できないか」とふと考えた。しかし計算してみると、かなり難しいことが分かった。それならばということで、株式投資・FX（為替）・デイトレード（1日のうちに株などの売買を完結）・Scalping（秒/分単位で売買を繰り返し、薄利を積み重ねるFXの1種）などは気楽にやれるので、これらのいくつかも試したことがあるが、簡単に儲かるものではなく、増えたり減ったりが半端でなかった。損している時の精神的苦痛には堪えがたいものがあり、「これらも1種の重労働だな!」という感覚に陥いった；懲（こ）りてしまったのだ。

父親が空地を利用して駐車場をやっているのを見て、「不動産って結構安定感があるな」と思ったのが、“地味だが安定な”不動産に興味を持ったきっかけのようだ。最初の不動産投資は、トヨタを辞める3年ほど前で、47歳の時だ。築50年ぐらいのボロ屋を1軒購入、自分の手でリフォームして（ここでも手先の器用さが活きた）賃貸に出し、毎月お金が入ってくるようにした。この家は、実は“夜逃げ物件”で、部屋の中はゴミだらけだったが、妻と一緒に片づけた。こんな訳で建物には価値が無くゼロ円だが、立地のいいところにあったので土地の値段が上がったら売り抜ける計画だった。それまでは家賃収入が得られるようにしたわけだから賢い作戦といえる。期待通り土地は値上がりしており、利益も見込める状況になっている。このように手堅くやっていけば不動産投資家として生計を立てていけるという見通しもついた。

7.2. 資金源

これは余談めいた話で私の推測だが、小川さんは自分の家を持たず賃貸住宅で暮らしているとのことだったから、住宅ローンの返済（借りたお金の1.4倍弱を返す）の必要がなく、一般の人に比べれば貯えもあったのではないだろうか。さらに推測すれば、2度の外国滞在（計6年間）の費用は、かなりの部分を会社が面倒を見てくれたそうだから、その間の日本での給料（大手企業では給料に加えて外国赴任手当が出るのが普通）のかかなりの部分は貯蓄に回せたはずだ。小川さんとトヨタ自動車（株）には失礼かとは思ったが、学生が将来のキャリアを考える際には必要な情報と考えて記させていただいた。「自分は、運が良かった」と感謝しているそうだ。

7.3. 国内外の不動産投資先

小川さんは、「どういう作戦ならば低リスクで確実に収益が得られるのか」を考え抜いて不動産投資家に転身した。最初の試みは、上述のように“立地条件が良好な訳あり物件”を安く手に入れ→リフォーム→しばらく賃貸→土地の値上がりを待っての売却作戦だった。また、海外展開も図ることにした。

1つはカンボジアで、信頼できる現地のエージェントを見つけて物件の検討を実施した。値段は日本の1/10以下の割には、設備は快適だ。例えば、30階建てのタワーマンションでは、屋上にプール・カフェ・スカイバーがある。現地にて、物件を賃貸するためには、カーテン・家具・家電を設置する必要がある。

他には、ドバイ（アラブ首長国連邦UAEの最大都市）がある。“2020ドバイ万博”を契機に、政府主導で大規模な都市開発が行われ、グローバルな投資マネーが集中しつつあるので、不動産需要が拡大しつつあるところに着目したのだ（注4）。このドバイのケースでも、何社かのエージェントに現地物件の視察を頼んで、検討実施。所得税がゼロというのも魅力で、移住者が増えているそうだ。ドバイの高級レジデンスを買って内装を仕上げ、賃貸に出すとなると「高額な資金が必要で、リスクも大きいのでは？」と心配になったが、現地のデベロッパーのデュー・デリジェンス（Due diligence、職業倫理の高さ、買収物件の適正評価）をしっかりと見極めさえすれば、幸いなことに、建物工事の進捗状況に応じて分割払い（5年がかりの工事ならば数回に分けて支払

う)をすればいいので、若干、支払いも楽なのだそうです。ただしドバイの商習慣では、建築工事が始まる前の更地の状態で購入契約を締結するので、デベロッパーを見誤ると失敗するリスクがある。

## 8. 結び

小川さんは、「新しい体感」を求める気質が高じて、50代初めで“労働収入生活”から“権利収入生活”へと華麗に転身することに成功し、念願の『自由時間』を手に入れた。勤め始めた初期の頃は、大企業で、

(1) 手先の器用さを生かしてエンジニアとして、好きなモノづくりをしながら安定な一生を送りたい、何としても(2) 外国駐在も経験したいと強く思っていたに過ぎないそうだが、発展的な早期退職を実現した今から振り返ってみると、言葉は悪いが“Give and Take”の範囲内で、「会社をしたたかに利用した」面もあるとのことだった。確かに、2度の海外赴任で家族そろって外国で生活できたことは、会社を“利用”してはじめて可能になった人生のビッグ・イベントで、子供たちの教育にも計り知れないほど良い影響があっただろうし、不動産投資を始める資金の足しにもなっただろう。技術の粋を集めたF1マシンに関わったのはエンジニアとしてかけがえのない経験だったに違いない。講演タイトルにある「就職先との向き合い方」は若い世代の心に響いたのではないだろうか。

「英語や技術のかなりの部分を独学されたとのことですが、コツはありますか？」との学生からの質問に対しては、「モチベーションがあれば頑張れます」とのことだった。持つべきものは「純粋なモチベーション」のようだ。

### ◆キーワード:

- ・ 幸せ
- ・ 価値観
- ・ 主体性

(注1) H&K グローバル・コネクションズ, Interview “グローバルリーダーの横顔” Vol. 24 : 稲葉良規, 「[逆境](#)

[のリーダーシップ----米トヨタ最大の危機, リコール問題からのV字回復](#)」, Kellogg BusinessStyle Japan ◆香山リカ, 連載コラム“常識を疑え!” ---- [豊田社長はなぜ謝罪を繰り返したのか?](#) : アメリカでのアクセルペダル不具合や急加速に続き、国内でのブレーキにも苦情が相次ぎ、大規模リコールに発展したトヨタ車の問題。ついに、豊田章男社長自ら訪米し、アメリカ下院の公聴会(2010-2-23 & 24, 3-2)に出席、発言を行った。一連の問題を調査している下院監督・政府改革委員会は、トヨタが運輸省の道路交通安全局に対して被害者からの訴訟に関する情報の提示を怠った、と指摘。リコール問題は、単なる不具合の発生にとどまらず、それを意図的に消費者や当局に隠そうとしていたのではないか、という“企業ぐるみの隠蔽(いんぺい)問題”へと発展しつつある時期だった。…さて、グローバルスタンダードではなくて“日本式コミュニケーション”で公聴会に臨んだ豊田社長の振る舞いに対して、今後アメリカはどのような評価を下すのだろうか。日本車というよりは、日本の文化、価値観が問われているこの問題。注目していきたい。◆ [その後の展開](#) : 山崎良兵, 「[トヨタ社長 今だから語る「男泣き」の理由](#)」, 日経クロステック 2016.12.02。

(注2) 入社直後は、ホイール業務に携わったが、ここでは省略。

(注3) 将来のシナリオの作り方: 専門業者に外注する道もあるが、基本的には自分たちで妄想し(Brainstorming; cf. [KJ法](#)), ひねり出したそう。例えば日本社会の未来を考えた場合、まず高齢化、震災、自動運転, Car sharing 等のような切り口が浮かぶ。それぞれについて情報を集め、未来予測することになるが、高齢化や震災関連ならばいたるところにデータが転がっている。自動車の進化の方向としては自動運転やカーシェアリングが重要になりつつあるが、それらの基盤技術(通信規格 G5 & [G6](#), [自動運転レベル 1~6](#))や法規制に関するデータ収集もさほど難しいものではない。後は自分自身及び同僚が集まったブレイン・ストーミングにより、どのようなサスペンションシステムが必要かを検討し、将来像を作り上げる。そして最も重要なのは、『将来のサスペンション物語』として、関係者の心をつかめるような筋立て(ストーリー性)を考えることだそう。「ここが、創造的でセンスの発揮しがいがあるところだ」と小川さんは強調した。

(注4) ドバイ万博と不動産価値の上昇: ドバイ万博(2021~2022)では、未来都市“Connecting Minds, Creating the Future”をテーマにした革新的な展示が来場者を魅了するとともに、大規模なインフラ整備が不動産市場に大きな影響を与えた。◆ドバイ万博のために進められたインフラ整備(砂漠の何もなかったところに運河を

掘るなど)は、新たな交通網や商業施設の充実をもたらした。この改善によって、万博開催エリアを中心に不動産需要が拡大し、海外投資家からの関心も高まった。万博のお陰で、都市ブランドの向上と中長期的な資産価値の上昇がもたらされたといえる。特に高級レジデンスや商業用物件では賃貸や売買が活発化し、国際的

なビジネス拠点となりつつある点は注目に値する。

-----  
東京工業大学（現東京科学大学）名誉教授 広瀬茂久