

経済再生の教え

長期繁栄できる
企業のあり方

3

コモンズ投信(株)会長 シンサワ・アンド・カンパニー(株)代表
渋沢 健



研究員一、法政史料館蔵

生涯に約500社の企業の設立・経営にかかわり、「日本資本主義の父」といわれた渋沢栄一(1840~1931)。幼少期から学んだ「論語」をよりどころに、道徳と経済、倫理と利益の両立を説き、企業活動で得た富を社会に還元すべく、みずからの経営でも実践してみせた。「長期繁栄できる企業のあり方」を考える連載の最終回は、「信用と道徳」について渋沢の教えをひもとく。

昨年のリーマン・ショックに代表される、米国発の金融システム不安は、ビジネスの利益追求と信用問題について、いろいろなことを私たちに教えてくれました。

ただ正直なところ、人間という生き物は、実に忘れやすくできています。たしかに、いまは非常に厳しい局面にありますが、一〇年、二〇年という歳月が経過すると、どれだけ苦しかった出来事でも、徐々に風化していきます。ましてや、三〇年も経てば、世代が完全に交代します。そうなったら、昔の記憶など歴史の断片にすぎないでしょう。

もちろん、それが悪いことだとは思っていません。人間、過去の

出来事をすべてきつちりと記憶していたら、おそらくこの世の中は非常に生きにくいものになるでしょう。記憶から薄らいでいくからこそ、人々は過去の失敗にめげることなく、次のチャンスに向けてリスタートをきることができるようです。

今回の金融システム不安と、それにとまなう世界的な不況によって、多くの企業は利益を失うことになりました。しかしそれは同時に、いろいろなことを考える機会を与えてくれました。ただひたすら利益を追求しているときには見えてこなかった、いや、見えにくかったもの、たとえば「信用」や「道徳」というものを、あらため

て考えさせてくれるきっかけになっているのだと思います。

グローバルゼーションの時代だからこそ必要な「信用」

21世紀に入って、経済のグローバル化が加速しました。情報がインターネットを通じて容易に国境を越えるようになり、企業は少しでも労働コストの安い国を求め、世界展開を始めました。たとえば、米国で国面を起し、それをインターネットで中国やインドに送り、安い労働力を使って製品化するというのが、いとも簡単にできるようなったのです。

それにとまなない、マネーも国境を越えて移動するようになりました。たとえば、日本の個人でも国内で円を豪ドルやニュージーランド・ドルのような高金利通貨に替えて運用するような取引が頻繁に行なわれるようになったのです。

このように、ヒトやモノ、カネが国境を越えて移動するグローバ

リゼーションの効果として、一時はリスク分散が可能になると考えられていた時期もありました。

たとえば、生産拠点を日本国内だけでなく、中国やインドにも分散することによって、特定国の景気動向のみに左右されずに安定した生産が行なえるようになる。あるいは投資についても、日本国内だけでなく、世界各国に分散投資することによって、リスク分散が可能になる。しかし、今回の金融システム不安では、こうしたグローバルゼーションとリスク分散が、実は机上の空論であることが白日の下にさらされたのです。

フタをあけてみると、実はグローバルゼーションによって、リスクが分散されるどころか、知らないうちにリスクの集中化が進んでいました。

たとえば、米國経済が大きく揺らぐと、米國に製品を輸出することで経済発展を遂げてきた中国経済や日本経済に動揺が走ってしまふ。ロシアをはじめとする東欧諸國の経済が揺らぐと、そこに多額の投資を行なっていた欧州金融機関に信用不安が生じ、金利が急

上昇、株価が急落してしまふ。経済が好調にまわっているときには気づかなかつたりリスクが、景気後退や金融不安によって、一気に露呈してきたのです。

そして今回の一連の経済混乱は、ビジネスの世界において「信用」がいかに大切なものであるかということとを、あらためて認識させてくれました。

サブ・プライムローン問題を契機に世界中に広がった経済混乱は、そもそもサブ・プライムローンを組みこんだ証券化商品に対する信用が崩れたことから生じたものでした。証券化商品を組成した投資銀行、その証券化商品の元利金支払いを保証し、信用力を担保

した保険会社、こうしたスキームの信用力の高さを投資家に向けて発信した格付け会社、それを信じて証券化商品を大量に購入した投資家。そのつながりはすべて「信用」をベースにしたものでした。

ところが、このような信用の連鎖に綻びが見えた途端、マーケットは一気に瓦解してしまつたのです。信用は空気のようなもので、うまく回転しているときは、それがいかに大切なものであるかということとを往々にして忘れてしまいがちですが、一度破綻をきたすと、その綻びはとんでもないところまで広がっていきます。そして、一度崩れた信用を回復させるのは、非常に大変な苦勞をとまないのです。

しぶさわけん

1961年生まれ。(財)日本国際交流センター、ファースト・ポスト証券会社(NY)、JPモルガン銀行(東京)、JPモルガン証券(東京)、ゴールドマン・サックス証券(東京)、ヘッジファンド大手のムーブ・キャピタル・マネジメント(NY)を経て、2001年春、シンサワ・アンド・カンパニー(株)を設立。07年11月、コモンズ投信(株)を設立。現在に至る。経済同友会幹事、渋沢栄一記念財団理事、日本証券政策機構理事、健康医療評価研究機構理事、学校法人文学学園評議員などを兼任。

<http://www.common30.jp>

1 栄一 渋沢の教え

「信用は実に資本であつて商売繁盛の根底である」

企業が存続していくうえで利益の確保はきわめて大切なものですが、利益を追求するあまり信用を失うような行為に及ぶと、事業は成り立たなくなつてしまいます。

今回の不況をきっかけにして、企業内研修をしっかりと行なう会社が増えているそうです。不況だからこそ、企業によって立つ原点や理

念を、しっかりと見直そうということなのでしょう。それが信用力を高めることになり、長期的な利益成長へとつながっていきます。渋沢栄一の言葉には、企業として、あるいは企業人として常に心に留めておきたい「信用と道徳」に関する言葉があります。その言葉の真意を考えてみましょう。

3 信用と道徳

信用とは企業にとつての資本であつて、ビジネスを成功させるための基礎にあたるものです。

ビジネスにおいて、信用はとて大切で、あなたはビジネスのパートナーを選ぶとき、資本が大きな会社であれば安心できると思つていませんか。たしかに、大企業であれば、何となく安心感が得られるのは事実です。支払いもしつかりしているかもしれませ

でも、本当にそうでしょうか。資本が大きく、ビジネス規模をどんどん拡大させているからといって、信用するに足るだけの相手だという保証はどこにもありません。仮に大資本をもつたA社が、B社を支配しようとしても、A社に対する信用がまったくない状態であれば、B社はA社の思うようには動かないものです。当然、それではビジネスの発展を望むことなどできないでしょう。



資本主義の根本は、お金ではなく信用です。いくらお金をもっている相手でも、信用がなければビジネスパートナーにはなり得ません。そして、相手がなければ、ビジネスが成り立たないのも事実です。

小さな資本を積み重ねた先に、大きな資本があるのと同じように、小さな信用をコツコツと積み重ねていけば、それはいつか大きな信用につながります。こうして初めて、商売が繁盛するのです。

2 栄一 渋沢の教え

「会社の重役たる名譽も、会社の資産も悉く多数株主から自分に囑託されたものである。若し多数人の信認が無くなつた際は、何時でも深く其の職を去るのが当然のことである」

こう解く 読み私

最近でこそ、「コーポレート・ガバナンス」とい

るのです。

しかし、「企業は株主のもの」という考え方は、これまで伝統的な日本型経営からすれば、馴染まないものと考えられてきました。日本で

「企業統治」などと言い、企業内部の不正を防止するための自浄作用という意味で用いられています。

これは、「資本と経営のあるべき姿」という問いに対する答えのひとつともいえるでしょう。

外部から資本を募った会社は経営者個人の「ウチ」のものではありません。経営者は、株主から会社を預かっているという責任があ

90年代に入って、こうした日本型経営に対する否定的な声が高まりました。企業と株主の対立が浮上してきましたが、実は明治時代から、このような関係は存在していたの

3 栄一 渋沢の教え

「商売上（殊に輸出営業などについて）に注意を望むのは、競争に属する道徳である。（中略）すべて物を競うには競うということが必要であつて、競うから動みが生ずるのである」

こう解く 読み私

道徳的資本主義という言葉は、決して競争をせず、皆で仲よくするとい

をするからこそ、そこに努力が生まれます。競争といつても「手段を選ばず、とにかく勝てばよい」というのではダメなのです。

取材・構成 鈴木雅光

ただ、競争する場合には、フェアなルールのもとで行なうことが大切です。たとえば、自分自身が一所懸命に努力をすることによって、競争に勝つというのは正しい行為なのですが、努力せず、相手を蹴落とすような画策をして競争に勝つというのは、きわめて悪質な競争です。物事を成しとげるためには、競争が必要で、そして、人と競争

です。株主からの信用を失った経営者は、即座に身を引くことが大事である。道徳資本主義はやさしい資本主義ではありません。経営者がみずから責任を認識し、自発的に実行しなければならぬ自分にきびしい思想なのです。



◆ 渋沢史料館

渋沢栄一が民間外交の拠点として活用した、東京・王子の「飛鳥山」本邸跡に建つ博物館。現在、「日中米の近代化と実業家」と題した特別展を開催中（～7月31日）。3国の近代化の歴史を「交通・通信」「ものづくり」「教育」など、新たな角度から見つめなおす。

東京都北区西ヶ原2-16-1
【開館時間】10:00-17:00
【URL】<http://www.shibusawa.or.jp/>
※休館日はHPで事前に確認ください。