

# 「論語と算盤」の本質は 事業のサステナビリティ

渋沢栄一の子孫、コモンズ投信会長の渋澤健氏。「渋沢栄一とヘッジファンドにリスクマネジメントを学ぶ」(日経BP社)、『巨人・渋沢栄一の言を築く100の教え』(講談社BIZ)など栄一に関する著書もある。そんな健氏が栄一の「論語と算盤」について語る。栄一の考えは経営にどのように活かせるのか。

## 「論語と算盤」は自動車の両輪

金融・ファンドの分野で、ファンド資本主義と日本の経営はそぐわないという議論がありました。短期の利益を追求するファンド資本主義と、長期の利益を追求する日本の経営という点で、時間軸という点で、両者が対立しているという話です。

この日本の経営とは何かを考えると、この議論では、高度成長期の常識を言っていて、栄一の時代の日本の経営とは違います。

栄一が活躍していた頃は、明治時代から戦前にかけてですが、その頃の資本主義はかなりピュアな形をしていました。資本を持っていて者が自分の支配している会社に重役を送り込み、会社の合併も類案に行われ、経営者も助っ人のようにある会社から別の会社へと移っています。戦前の日本の経営はかなりダイナミックだったのです。

ネジメントやコーポレートガバナンスなどと似たような考えをすでに持っていたように思えます。

リスクマネジメントは、不確定な未来に対してどのように対処するかということですが、栄一の姿を見てみると、押す時は押し、引く時は引くと、リスクに対しての対応をきちんとしている印象を受けます。

コーポレートガバナンスについては、栄一は事業経営の理想として次のように語っています。「多くの株主から信任されて経営者として選ばれたならば、会社の資産は自分のものと考えず、自分のもの以上に大切に管理し運用しなければいけない」。いまでいう受託者責任のようなものです。「大勢の人の希望により経営者の地位に就いたのだから、その人たちの信頼や信用を失った場合は、経営者はその地位から去るべきだ」とも話しています。コーポレートガバナンスの概念は最近になって輸入されたものではなく、戦前の企業経営にあったことなのです。

しかし一方で、違いもある。コーポレートガバナンスは、会社は株主のものであるという株主の権利を主張する面がありますが、栄一の事業経営の理想は株主の権利というより、経営者の責任のほうを問うています。

ガバナンスは与えられたルールだ



「論語と算盤」について語るコモンズ投信会長の渋澤健氏。

は考えるばかりでなく、何か実行しなきゃいけないという一〇年です。この一〇年が上手くいき、次のステージにいけば、失われた一〇年も大切な年月だったというふうな歴史に残るでしょう。

ならばどうしたらいいか。栄一の根本思想には民間力がありました。当事者意識を持って、一人ひとりがきちんと動くこと。そのことによって大きな大河が生まれる。

既存の常識が崩れて新しい常識を創らなければいけない時、栄一は智と情と意の三つがあつてこそ、人間社会で活動ができ、現実にも成果があげられると言っています。知恵ばかりでなく、それと同じだけの情愛と意志が必要なのです。

「オズの魔法使い」という童話で、主人公のドロシーが竜巻に巻き込まれて、日常の世界から非常識な世界に運ばれてしまう。非常識な世界から日常の世界へどう戻ったかという、ドロシーには三人の助っ人がいました。知恵を表すかかし、情愛を表すブリキのきこり、意志を表すライオン。彼らと協力してドロシーは冒険します。栄一の話した智・情・意は、「オズの魔法使い」の登場人物と同じなんです。

このように、栄一の考えは東西を超えて、時代を超えるような考えだと思いますね。

「論語と算盤」への注目は二、三年で高まりました。以前ならこうした取材もなかった。やはり原点を知りたいという思いがあるのではないのでしょうか。司馬遼太郎著の『坂の上の雲』も流行しています。不況だとふつう、孫子のような、ハウツー(やり方)が売れるそうです。しかし、「論語と算盤」は、トゥービー(あり方)を語る内容でありながら、売れている。「論語と算盤」が注目を集めている理由は、好不況という小さな変化ではなく、時代のもっと大きな変化があるからなのだと思います。

## オズの魔法使いと二致

栄一の時代、国民は今日より明日のほうが良くなる、良くならなければならぬと考えていましたし、そう考へて、ならばどうすれば実現するのかと行動していました。いまの中国と同じです。

現代の日本は、今日より明日が同じであればいいし、むしろ今日より明日のほうが悪くなるかもしれないと考へています。時代の転換期に栄一から学べることは、そういう自線の問題だと思います。

栄一は農家出身で、威張っている代官から御用金を取られています。弥太郎のほうも下級武士でフラストレーションがたまっていたでしょ

う。現状を打破するには商業の力しかない。そうしないといまの秩序の中にはまっただけで、そこから抜け出すことができない。その点で、二人には共通点がある。

「隅田川船中論争」ということで、二人は反目し合ったと言われていますが、私はそうでもなかったと思います。東京海上や日本郵船の創設の時には協力しているでしょう。あの時代の人は都合によってくっついたり離れたりしていたのだと思います。それに栄一の孫の敬三の仲人は岩崎家の人ですから。弥太郎も栄一も同じ方向に向かって、手段だけが違ったのだでしょう。

栄一の頃は過去の秩序が壊され、

新体制が創られますが、現代の難しい点は、過去の秩序が壊れているにもかかわらず、時間が来れば昼ごはんは食べられるし、家に帰って寝ることもできる。既存の体制のまま毎日生活できてしまうことです。栄一の時代との大きな違いです。

日本の現在は、失われた一〇年、失われた二〇年、もしかすると失われた三〇年と言われるかもしれない。しかし、私が思うに失われた一〇年には必要な年月でした。それはもう過去には戻れないんだと理解するための一〇年だった。次の一〇年は、戻れないので、どうにかしなきゃと構造改革など新しいシステムの形を考へる時間でした。今後の一〇年