

渋沢栄一の哲学に学ぶ

シブサワ・アンド・カンパニー代表
渋沢健

聞き手 山口敦雄 (編集加)

「渋沢の時代の実業界は実力本位だった」

「日本資本主義の父」と呼ばれる渋沢栄一。企業の社会的責任を説くその経営哲学は、いまでも多くの経営者に影響を与えている。渋沢の5代目の子孫である渋沢健さんに、現代の実業界が渋沢栄一に学ぶべきことを聞いた。

——「巨人・渋沢栄一の「富を築く100の教え」(講談社)、「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)など、渋沢栄一に関する著書を執筆しています。なぜ渋沢栄一について書こうと思ったのですか。

渋沢 私は渋沢栄一の孫のその孫、つまり5代目の子孫に当たります。ただ、40歳で起業するまでは、渋沢栄一のことを意識したことはほとんどありませんでした。

私は父が旧東京銀行(現三菱UF

「ファイナンシャル・グループ」に勤めていた関係で8歳の時に渡米し、そのまま大学まで、米国で過ごしました。仕事をしたのももっぱら投資銀行や大手ヘッジファンドなどの外資系金融機関で、渋沢栄一のことを考える機会はなかったのです。

渋沢栄一のことを考えたのは、40歳になって、日本で投資コンサルティング会社を設立したことがきっかけです。「そっぴいえば、私の祖父の祖父、渋沢栄一は、500社の会社を立ち上げた」と聞いたことがある。自

分も起業するのだから、何か参考になることがあるかもしれない」と思い、米国に暮らす父が持っていた伝記資料に目を通しました。

米国育ちの私にとって、旧漢字と旧カナの資料を読むことは、非常に大変な作業でしたが、読んでみてびっくりしました。100年以上も前の文章なのに、現在でもそのまま通用するようなものばかりだったからです。

このインタビューは、渋沢栄一記念財団が東京都北区で運営する渋沢史料館の晩香廬で行われた。渋沢栄一がかつて暮らした邸の一部で、内外の賓客を招いたという木造平屋建ての風格ある洋風茶室

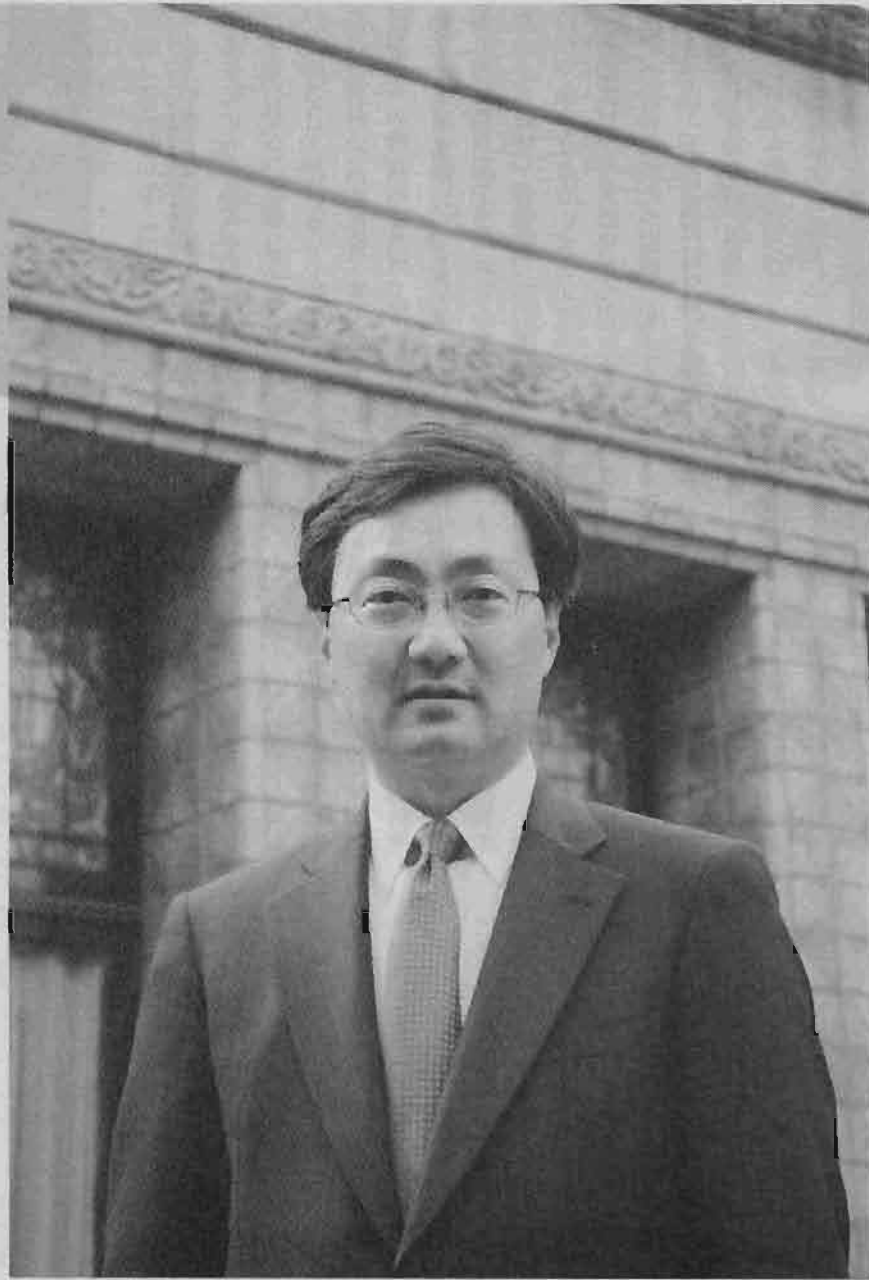
である。

家訓は

「投機の業すべからず」

——具体的には、渋沢栄一の家訓のどの部分に感心されたのでしょうか。

渋沢 渋沢栄一が残した家訓に、「投機の業または道徳上いやしむべき務めに従事すべからず」というものがありました。私は、ヘッジファンドの運用者をしていました。「道徳上いやしむべき務め」はしていません。やりてはしたが、「投機の業」ではありません。私にとってはあまり都合がよろしくない言葉でしたが、この言葉を知ってから、渋沢栄一についてもっと調べたいと思うようになりました。



洪沢栄一が書庫として使用した青洲文庫前で（撮影協力・洪沢史料館）

プロフィール
しづさわ けん

1961年神奈川県生まれ。83年米テキサス大学卒業、87年カリフォルニア大学ロサンゼルス校（UCLA）でMBA取得。米投資銀行JPモルガンやゴールドマン・サックス、大手ヘッジファンドのムーア・キャピタルなどを経て、2001年投資コンサルティング会社「シブサワ・アンド・カンパニー」設立。洪沢栄一記念財団理事、経済同友会幹事を兼務。

た。

また、洪沢栄一の「元氣振興の急務」という文章には、「いまより40〜50年前、すなわち明治維新前後の人々の生活に比するに、いまの時代は元氣がなく、維新時の人たちと実に天と地の差がある。（中略）危険といっても取って乱暴な行為や投機的な事業をやれと勧めているわけではなく、堅実なる事業について何処までも大胆に、剛健にやれというので

ある」ということが書かれています。

つまり、堅実な事業をやり、そのなかで、しっかりとリスクをとれ、という意味です。大正時代に書かれたものですが、そのまま今の時代に使えます。

「日本の経営の生みの親」
は間違いない

「日本資本主義の父」といわれる洪沢栄一（1840〜1931年）

は、江戸時代末期の1867年27歳の時に15代将軍・徳川慶喜の実弟で水戸藩主の徳川昭武に随行して、パリ万国博覧会を見学。西欧の資本主義社会の制度や進んだ工作機械などを目の当たりにし、スエズ運河の建設工事もじかに眺めた。そうした経験から、多くの個人から資金を集めて巨大な事業を行う「合本主義」（資本主義）こそが、日本が欧米列強に追い付く道と考えるようになる。

帰国後は大蔵省（現財務省）勤務を経て、日本初の銀行である「第一国立銀行」（現みずほフィナンシャルグループ）を設立し、頭取に就任。日本のインフラを担う多くの株式会社設立、育成に尽力した。生涯に立ち上げにかかわった企業は500社以上。現在の東京ガス、石川島播磨重工業、王子製紙などは、洪沢栄一が設立した会社である。

順風満帆に見える人生だが、第一国立銀行が倒産の危機に陥ったこと、会社を乗っ取られたりしたこともある。多くの評論家は洪沢栄一を日本の経営の生みの親としているが、洪沢健さんはそれに違和感を覚えるという。

—— 洪沢栄一の経営は、決して日本の経営ではなかったと。



流沢史料館の流沢栄一像の前で (撮影協力・流沢史料館)

川彦次郎の命を受け、芝浦製作所(現東芝)支配人の藤山雷太が王子製紙の専務取締役に就任。取締役会長だった流沢栄一を退任に追い込み、三井家による「王子乗っ取り」が成功したのです。

当時、流沢栄一は57歳、藤山は35歳でしたが、藤山はこの大先輩に面と向かって、「王子製紙の事業不振は経営陣に的確な人材がいないからだ。手を引いてくれ」と進言します。流沢栄一は、「一瞬ムツとしましたが、「この若者の主張にも一理ある。会社は株主のものであり、自分のものではない。新しい経営者で事業が発展すればそれでよかるう」と判断し、退任しました。

しかし、この話には後日談があります。11年後の1909年、流沢栄一が相談役を務めていた大日本精糖が倒産の危機に陥りました。大日本精糖を再生するためには、新たな経営者を探す必要があった。そこで流沢栄一の胸裏にある人物がひらめいたのです。「そうだ、あの勇ましい男ならやつてくれるかもしれない」。それが、かつて自分を王子製紙から追い出した藤山雷太だったわけです。

流沢 流沢栄一を「護送船団方式」の生みの親とか、日本の経営の権化のようにいう評論家がありますが、私は、その見方には違和感があります。いわゆる日本の経営なるものは、戦後のひと時に形成されたものです。流沢栄一の時代の実業界では、敵対的買収も日常的に行われていたし、むしろ狩猟民族的な時代でした。言葉をかえれば、経営者の実力本位の時代であったともいえます。

そのエピソードのひとつが、王子製紙の会長だった流沢栄一が、1898年に三井財閥に経営権を奪われ、会社を追われた事例です。設立当初からの大株主だった三井財閥の「工業化政策」の一環として、三井銀行(現三井住友銀行)の総帥・中上

なお、藤山雷太は1934年、同社の社長を息子の愛一郎に譲ります。この愛一郎は、戦後、政界に進出し、外務大臣や経済企画庁長官を務めました。

—— そうしたやり方は、むしろ今でいうアングロサクソン型経営に近いですね。

流沢 あえて対立を好んだわけではないでしょうが、戦前の実業家は、経営者間の競争も激しく、その攻防は本場に「生々しい」ものでした。流沢栄一は、自分をクビにした人間でも、その人間が経営者として優れていれば、その才能を素直に認める。まさに、実力本位で経営者の能力が問われた時代だったわけです。

激しい競争も 究極は「社会のため」

ライブドア事件や村上ファンド事件など、証券市場の抜け道を悪用した証券取引法違反事件が起きるなか、流沢栄一が自らの経営哲学を著した『論語と算盤』の記述がしばしば評論家などによって引用され、経営者のモラルの必要性が説かれるようになっていく。

『論語と算盤』で流沢栄一は、「道徳経済合一説」を展開。『論語』を精神的なよりどころとし、経済の発展による利益は、国全体を豊かにするために社会に還元すべきだ

と説いた。経営者やファンドがモラルを失い自らの利益だけを追求すると、資本市場全体を歪めることになる。流沢栄一はその危険性について、100年以上も前に警鐘を鳴らしていたのである。

—— 流沢栄一の株式会社社観は、その原理原則に非常に忠実なものだったと思います。

流沢 『論語と算盤』の主張を優しい資本主義、社会的資本主義という人もいます。ですが、論語の生き方は厳しいものですし、流沢栄一自身もかなり競争心の激しい人で、才能がある人がトップに立つべきだと語っており、必ずしも優しいわけではないと私は思います。

流沢栄一は、『吾淵自語』では、事業経営の理想について、「会社の重役が株主から選ばれて会社経営に当たるときには会社の重役たる名誉も会社の資産も、多数株主から自分に嘱託されたものであるとの観念を持ち、自己所有の財産以上に注意を払って管理しなければならぬ」とし、「多数人の信任が無くなった際は、何時でもその職を去るのが当然のことである」と書いています。

これは現在でいうコーポレートガバナンスですね。これだけ読むと、「会社は株主のものであり、内部留保を吐き出せ」と経営陣に迫る村上フ

アンドの主張とあまり変わらない。しかし、渋沢栄一は続けて、「およそ事業は、社会の多数に益するものでなければならぬ。その経営者一人がいかに大富豪になっても、そのために社会の多数が、貧困に陥るようなことでは、正常な事業とは言われぬ。その人もまたついには幸福を永続することができない」「仁義道徳、正しい道理の富でなければその富は永続することができない。論語と算盤というかけ離れたものを一致させることが、今日は極めて大切な務めである」としています。

金儲けは悪くない、しかし、経営者一人が金持ちになるのではなく、社会全体にそれが配分できるようにしましょうということ。自分のことしか考えていないと、せっかくなじいた富を永続させることはできないですよ。

個人が利するとともに社会も利する事業をする。「論語と算盤」の考え方は、現在でいう「ロハス」(健康と地球の持続可能性を志向するライフスタイル)や、企業の社会的責任(CSR)に通じるものだと思います。

事業を楽しむことが大事

—— 渋沢栄一の人生はどのようなものだったのでしょうか。

渋沢 いろいろありましたが、強運

の持ち主だったと思いますね。

明治維新前後の激動の時代に、91歳まで長生きしたことも強運です。彼は人生をリスク・マネジメントしたと思います。人生のリスク・マネジメントとは、明快な指針を決めて、「押す時は押す、引く時は引く」と、柔軟に物事に対処することです。想定外のことが起きれば、思い切ったしがらみを捨てる。これはヘッジファンドの運用と同じです。リスクを抑えてより高いリターンを得る。我々の人生も結局はリスク・マネジメントですよ。

「『論語と算盤』の哲学は今でいうCSRです」

りますね。渋沢栄一は、「たとえその事業が微々たるものであろうと、自分の利益は小額であるとして国家が必要な事業を合理的に経営すれば心は常に楽しんで事を任じられる」と書いています。これは、アップルの創業者、スティーブ・ジョブズが米スタンフォード大学で講演した時の言葉「Say Hungry, Stay Foolish (ハングリー精神と遊び心を持ち続ける)」によく似ています。

論語には、「子の曰く、これを知る者は、これを好む者に如かず。これを好む者はこれを樂しむ者に如かず」という言葉があります。この言葉は私が最も好きな言葉です。物事を知ることは大事、好きであることより楽しむことが大事、好きであることより楽しむながら行動すること味です。楽しみながら行動することが大事なのです。ノーベル賞を取る人も、楽しんで研究したから取れるのでしよう。自分の事業を楽しんでる人の周りには、多くの人が集まってくる。渋沢栄一も楽しんでいたのでこそ、多くの企業を創業できたのでしよう。

—— いまの経営者で「楽しんでい

る人」は誰ですか。

渋沢 ベネッセコーポレーションの福武總一郎会長や、ソフトブレインズの宋文洲前会長、マネックス・ピー

長などは楽しんでるなと思いますね。楽しいから成功したのでしよう。

—— 「自身は、ヘッジファンドのコンサルタントですね。渋沢 以前は米大手ヘッジファンドのムーア・キャピタルで働いていました。ヘッジファンドは、親分の意見が絶対的な中小企業の目利き職人的な世界です。これはとても面白かったですね。でも40歳で人生の半分も終わつたし、そろそろ独立したいと思つて、投資コンサルティング会社を設立しました。

現在は、海外のヘッジファンドの日本事業の窓口としてのコンサルティングが主な仕事です。ほかには、上場企業やベンチャー企業のアドバイザーや社外取締役などを務めています。渋沢栄一記念財団理事、経済同友会幹事もしています。私が自分のライフワークと思つているのは、財団やNPO(非営利団体)など非営利な仕事と、ファンドという営利ビジネスの融合です。「ソーシヤル・アントレプレナー(社会起業家)」の育成を目指しているのです。

米国の大学などは、数兆円の資産を運用しています。日本では、こうした非営利団体の資産運用があまり発展していません。そうした面で、日本社会に貢献できればと考えています。

