

企業診断

コンサルティングの理論・実務・情報
Kigyō-Shindan 2010 vol.57 Doyukan



シリーズ挑戦する経営者

進化を続ける下町の工場を率い、日本のものづくりを支える経営者
株式会社浜野製作所代表取締役

浜野 慶一さん

【中小企業診断士試験】
実力養成セミナー

第1次試験対応／実戦！錬成問題集ほか

こんなときこそ
老舗に学ぶ！

老舗にみる事業継続の戦略と戦術

論考

転換期の企業経営と
「企業と社会」論の位置・方向性

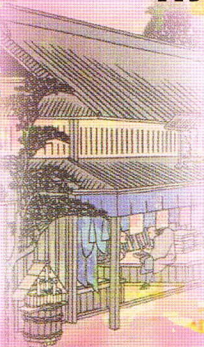
〈インタビュー〉

新時代のビジネス・パラダイムを問う (最終回)

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表取締役
コモンズ投信株式会社社長 渋澤 健さん

伝説の合格者たち

〔座談会〕合格に必要なコンピテンシーとは (上)



新時代のビジネス・パラダイムを問う

第 13 回

シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表取締役

コモンズ投信株式会社会長

渋澤 健さん

(最終回)

儲ける投資から共感する投資へ

—いまこそ渋澤栄一に学ぶ—

●聞き手

茂木 一之

高崎経済大学大学院教授
e-PIC会長

今月のゲスト：渋澤 健（しぶさわたけし）さん

1961年逗子市生まれ。幼少より長期にわたる海外在留を経て、1996年米大手ヘッジファンドから独立し、シブサワ・アンド・カンパニーを創業、代表取締役に就任。2008年にはコモンズ投信株式会社を創業し、会長に就任する。渋澤栄一から5代目の子孫であり、渋澤栄一記念財団理事、経済同友会幹事、日本医療政策機構理事などの役職を兼任する。「30年、30銘柄、対話」という従来の投資の概念を大きく変える指向を持ち、わが国における企業のあり方に一石を投じている。近著に『渋澤流30年長期投資のすすめ』（角川SSC新書）などがある。

渋澤栄一が目指したもの

茂木 まず、渋澤栄一さんのことについてお聞かせください。武蔵国榛沢郡血洗島村で藍玉の製造販売と養蚕を営む豪農の長男に生まれた栄一（市三郎）が、日本資本主義黎明期の代表的経営者となったその成功の基盤には、何があったとお考えですか。

渋澤 世間では、道德だとよくいわれているようですが、その解釈の仕方だと思います。道德というのは、とらえ方によっては、優しさのような印象を受けます。しかし、彼が説いた道德は、決して優しさではなかったと思っています。

ひとつ逸話があります。蘭玉の卸業をしていた彼がまだ13歳くらいのときでしょうか。地域の卸業の中で幹事のような立場になり、例年ならば、年齢に応じて序列を決定するところを、

その年の蘭玉の収穫高で序列をつけるように変更したのです。

当然、反発もあったと思いますが、道德というのはそういうことで、資本主義的に本当に正しいと思うことを追求したということではないかと感じています。

茂木 なるほど、ヨーロッパのプロテスタンティズムに似て、努力する者が報われるという理念が基盤にあったということでしょうか。

渋澤 根っこにあったのは、競争原理だと思いますよ。日本で初めての銀行を設立するまでには苦難の連続だったと思いますが、その根底にあるのは競争原理であり、彼の中の知識、実力、怒り。これが原動力だと思います。

知識については、彼もそれなりに裕福な家庭に育ちましたので、学問する機会に恵まれていたと考えられます。いくら気持ちがあったとしても、学問なくして成功はなかったのではない

でしょうか。そして、幼いころから蘭玉の卸業で商売のイロハを学び、実業家としての実力も身につけました。最後に、怒りですが、これは怒っているという意味ではなく、原理主義的な考えに基づいて感情が高ぶっているという感覚でしょうか。成功には、少し過激な部分も必要であったと思います。

茂木 過激というよりも、アクティブといったほうがいい気がします。

渋澤 もちろんそうかもしれません。ただ、過激さの中に、柔軟さがあったのだと思います。商人でしたし、駆け引きのような技術に長けていたのでしょう。ここまでいくとやりすぎだとか、ここまでなら売れるだろうという感覚が、自然と身についていたのではないのでしょうか。

茂木 確かに、商売などのノウハウには長けていたでしょうね。ただ、それがなぜ銀行、製紙業、運輸業、そして今日の東京証券取引所の開設へと広がっていったのでしょうか。

渋澤 その理由は、主に2つあると思います。

まず1つ目が、バリ万博に会計係として出向いたことではないかと考えています。フランスは、イギリスなどに比べても金融業の発達が遅れていた国ではありましたが、それゆえ急速に成長しようとしていた国でもあります。つまり、その後、渋沢栄一が築いていった日本の姿と重なる面があったのです。

もう1つは、民間で働く人たちのための社会インフラ整備です。第一銀行の投資先をみると、製紙業が目につきます。紙というのは、いまでいえば情報産業です。また、教育では一橋大学や女性の教育機関に投資しています。ビジネスマンや女性にも学問を広げ、今後の成長を促そうと考えていたのだと思います。

渋沢栄一は、こういった投資を通じて日本の民間力を上げようと考え、銀行業を始めたと感じています。民間力はそのまま国力に反映しま

す。銀行が日本を伸ばす基盤となったことは確かですね。

茂木 それだけの力を持ちながら、第一銀行は財閥のような資本集中をとっていませんよね。

渋澤 いまでいうベンチャーキャピタリストですね。上に立って管理することよりも、それぞれに投資して、それぞれが伸びることによって生み出される社会の成長に寄与したといえるでしょう。

渋沢栄一は社会貢献に大きな河をつくったといわれています。お金という水が集まり、流れをなし、循環していく。そうすることで、社会全体が成長する。循環のない状態というのは、非常に不健康ですからね。

茂木 固定化や集中化された状態は、確かに問題ですね。

渋澤 たとえば、貧富の差について考えてみましょう。私自身、貧富の差はあってよいと考えていますし、その差が狭いほうがよいとは、必ずしも思いません。貧富の差それ自体が問題なのではなく、貧富の差が固定化されている状態が問題なのです。

茂木 循環のない硬直化した社会ですね。

渋澤 はい。呼吸と同じで、ずっと吸っていても、ずっと吐いていても成り立たないのです。吸って吐いてを繰り返すことで生命を維持できますし、成長していくことができます。それができない状態では、社会は成長しません。

渋沢栄一がやろうとした社会貢献とは、そうした不健全な状態を改善するためのものだったのだと考えています。

投資は教育

茂木 今回の金融危機をみると、精緻に思える金融工学も、実体はリスクを希釈化しただけで、リスクそのものの検証がない危ないものである

と感じています。その点に関して、ご意見をお聞かせください。

渋澤 確かに、そういった解釈もできるでしょう。

金融工学の基盤にあるのは、短期間でいかにお金を効率的に儲けようかというレバレッジ資本主義的な考え方です。

本来、投資活動というものは、渋沢栄一が銀行を設立した目的と同じように、社会に貢献していく企業を支えるためのものです。そして、そういった企業が民間力、つまり国力を上げるという循環がつくられていく。この投資活動の原点に立ち返ったとき、われわれの30年投資という考え方が、次の時代の投資の基本解釈になっていくだろうと思っています。

茂木 つまり、これまでの金融工学的な投資とは、その目的において大きな隔たりがあるということですね。

渋澤 はい。30年にわたる長期投資という点では、投資というより教育の概念に近いのではないかと考えています。皆さまも、教育に関してお金を出すことを惜しまないのではないのでしょうか。お子さまが社会で活躍するために準備が必要であれば、それを手伝ってあげる。そんな感覚をお持ちではないかと思います。長期投資も同じです。

30年投資では、他のファンドと同じような投資の仕方はしません。私たちの選んだ優良な企業だけに投資をします。優良かどうかは、会社の売上や利益の規模だけではなく、社会に貢献する企業かどうかを見極めて判断します。それは、わが子を育てる感覚と同様です。

また、長期投資ということで、複利の影響が非常に大きくなってきます。効率を求める投資は、短期的な考えをもとにしているため、その恩恵にあずかることができなかつたのです。その点、30年という期間はメリットがあることはわかりいただけたと思います。

厳選した30銘柄のDNAに投資する

茂木 では、30銘柄にしたことには、どんな理由があるのでしょうか。

渋澤 まずはリスクの面です。通常のファンドでは、より多くの企業の中から投資先を選び出しますが、その会社数が1に近づくほどリスクは高まります。つまり、失敗する恐れが出てくるわけです。30という数には、そのようなリスク・ケアの意義があります。30銘柄あれば、そういったリスクはほぼ、通常のファンドと変わらなくなると考えています。

そして、われわれ自身が企業を見極める必要が出てきます。30銘柄で結果を出す必要があるため、企業選定時にかける力はすさまじいものになります。それは、自らへのディシプリンのような意味もありますし、理念の追求にもつながるのです。その点では、自分たちのパフォーマンスに自信を持っています。

茂木 もう少し数を増やそうというお考えはないのでしょうか。

渋澤 はい。それは企業経営者の顔を、投資する方にもお見せしたいと考えているからです。よくガバナンスとかいわれますが、投資家が企業経営者にモノ申すだけでなく、対話することが重要だと考えています。30よりも数を増やすと、それができなくなります。

たとえば、学校の先生になったと仮定して、学生が30人いるとします。この状態だと、学生の顔はしっかりと覚えることができますし、一人ひとりがどのような性格なのか理解することもできます。でも、これが300人のクラスだったらどうでしょうか。顔を覚えることも難しいでしょうし、何より、一人ひとりがどのような性格なのかわかりません。当然、30人のクラスのほうが愛情を持って学生に接することができ

るでしょう。そういった意味で、30という数を設定しています。

茂木 投資先を選定する基準は、どのように設定されているのでしょうか。

渋澤 一言でいうと、見えないところが素晴らしい企業かどうかです。従来型の投資では、株価が伸びるかどうかを基準だったと思います。しかし、株価では測れない部分、見えない部分を大切にしていきたいと考えています。

たとえば、自分の身長、体重、IQという数値は確かに自分を表しているのですが、それで自分のすべてなんてわからないでしょう。そんな数値だけで、「あなたはこういう人間だ」と言われても納得できない。会って話さないと理解してもらえないはず。見えない部分を大事にしたいとは、そういうことなのです。

つまりは、対話することです。会って話し合っ、そこで共感したのならば、投資先になります。株価ではなく、その企業の社会貢献、事業への共感度で決定する。いいかえるならば、その企業のDNAに投資しているようなイメージですね。

DNAは目に見えません。しかし、いまの事業内容などが素晴らしくなくても、良質なDNAを持った企業は、今後伸びていく可能性が高い。外部環境が大きく変化しても、そういった企業は、必ず存続し続けます。そして、そうでなければ日本は成長しません。逆に、そういった企業に投資することをためらう理由はないはずです。競争原理の中に、道徳がある状態を実現できると思います。

茂木 私が投資している企業は、こんなに社会のためになっている。投資家のほうも、それだけでよいことをしている気分になれますよね。

渋澤 そうですね。それは、投資家と企業との理想の関係です。そして、その関係をつくるためには対話が必要です。対話といっても、会って



「機械論から生命論へ」——社会貢献や事業への共感度など、これからは株価で測れない企業の「知」に投資する時代になる（渋澤さん）

話をするだけはダメです。そこに共感が生まれない限り、投資家と企業との関係は良好にはなりません。

誰しも、顔を見て、この人ならば応援したいと感じられるような相手に投資したいですよね。投資と聞くと少し煙たがる方もいらっしゃると思いますが、それは投資を投機としてしかとらえていないからです。これからの投資は、共感そのものであり、そういう方がイメージされているものとは違います。

茂木 確かに、いま投資行動の本来的な意義が問い直されていますよね。投資のあり方について、考え直すべき時期にきているということでしょうか。

渋澤 「機械論から生命論へ」とでも言えばいいでしょうか。従来、投資は機械的にムダを排除し、合理性を追求してきました。これはある部分では、効率的でした。しかし、これからの時代は、生命論的な考え方もしていくべきだと思います。つまり、ムダも矛盾も含めて全体として考える方向にシフトしていくのではないのでしょうか。

社会貢献や事業など、その企業の「知」に共感し、その考え方の一因となる。それを示すことが、これからの投資だと考えます。それは、

生命論的で合理的な考え方ではないかもしれませんが、これからはそういう時代になっていくと思います。

穴だらけの温室

茂木 これからの時代を担っていく若者に、何かご提言をいただければと思っています。いま、若者たちに何が必要でしょうか。

渋澤 まず、いまの若者に思うことがあります。個人的な表現で、「グリーンハウスエフェクト」と呼んでいるのですが、つまりは温室です。いまの若者は、温室の中にこもったきりで、外へは出ようとしません。もし仮に、その温室の壁に穴を発見したとしても、どうにかなるだろうとやり過ごす。

そうこうしているうちに、温室は穴だらけになっています。もう、身の安全など確保できません。にもかかわらず、それには目を背けているのが現状です。社会が高度成長している時代ならば、それで済んだかもしれません。温室の中にいても、勝手に社会が成長していったのですから。

茂木 そうですね。現在以上に未来は厳しい。しかし、そう言い続けても、若者にはなかなか通じないのが実状です。

渋澤 いまの若者は、非常によい子たちです。でも、よい子なだけではいけません。ですから、温室の外に出て小さな勘違いを繰り返せと伝えたい。温室の中には、何も変わりません。とにかく、外に出てみる。うまくいったら、今度はもう少し遠くまで行ってみる…。そういった小さな一歩の繰り返しですが、大きな差を生むと思っています。

たとえそれが失敗しても、壁にぶち当たっても、そこで考えることができます。その壁を乗り越えるのか、はたまたその下の地面を掘って

次へ進むのか…。

茂木 そうですね。成長は、トライ・アンド・エラーの繰り返しから生まれるものですね。

渋澤 しかし、いまの若者はトライすらしないで、穴の開いた温室でぬくぬくと生活しています。まずはトライすること、そんな中にエラーがあり、それを打破しようとする「知恵」が生まれます。

茂木 何か壁にぶつかると、ひるんでやめてしまう。それどころか、壁が見えただけで後ずさりして巣ごもってしまう。安定志向はわかりますが、いま、その安定の基盤も崩れようとしています。

渋澤 それは、非常に重要な問題ですね。ただし、解決方法はあります。壁を目の前にした瞬間に、楽しみを感じられるようになることですね。その壁は正面からは突破できない、ではどうしようか…。そう考えているときに、遊び心や創造性が育ってきます。飛び越えるとか穴を掘るとか…。それは、ひとえにその瞬間を楽しもうと考えている結果です。楽しければ、壁があってもやめられませんよね。

小さな勘違いを繰り返す中で、学ぶものや得るものは大きいです。それは、楽しんでいうちに、知らぬ間に伸びていく能力です。いまの若者には、そういった小さな勘違いを、どんどん繰り返して行ってほしいですね。もちろん、大きな勘違いはいけません。

インタビュー場所：シブサワ・アンド・カンパニー
(株)本社応接室
速記・編集：山田智哉（高崎経済大学）
プロデュース：HuSEEC（人・社会・環境・倫理コンソシアム）

*「新時代のビジネス・パラダイムを問う」は、今回が最終回です。13回にわたるご愛読、ありがとうございました。