



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)会長
渋澤 健

しぶさわ・けん
昭和36年(1961年)、神奈川県生まれ。小学校時代に父の転勤に伴い渡米。アメリカの中学、高校を経てテキサス大学へ。その後カリフォルニア大学(UCLA)にてMBA取得。ファースト・ボストン、JPモルガン、ゴールドマン・サックス、ムーア・キャピタル・マネジメントに勤務。ムーア時代に東京駐在事務所を設立。平成13年に独立し、投資コンサルティングのシブサワ・アンド・カンパニーを創業。平成21年にコモンズ投信(株)も設立した。著書に「巨人・渋沢栄一の「富を築く100の教え」(講談社)などがある。

渋沢栄一翁の講演録『論語と算盤』に記された明治時代の言葉の中には、今の世にも通じる金言や警句も多くある。栄一翁の玄孫である渋澤健氏(48)は、新たなファンド・

ビジネスを立ち上げるにあたって栄一翁の言葉に刺激され、新たな道徳的経済の必要性を痛感。現代的な価値観も取り入れた「共感資本主義」に挑戦しようとしている。

(聞き手/本誌、撮影/浜島直隆)

次代の価値観は「共感資本主義」

渋沢栄一の子孫が読み解く『論語と算盤』

私を勇気づけた

栄一翁のチャレンジ精神

渋沢栄一翁は、明治時代に五百社近い会社や約六百の非営利法人(商工会議所・大学等)の創立にかかわり、近代日本経

済の基礎を築いた人物です。

とはいえ、私は自分が栄一翁の五代目の子孫であり、十六分の一の遺伝子を受け継いでいる子孫だという意識を持ったことはほとんどありませんでした。小学校時代からずっとアメリカで育ち、しか

も長らく外資系の金融機関に勤務していたからです。

関心を持つようになり、研究を始めたのは帰国して投資コンサルタントの会社を創業したときです。多くの会社をつけた栄一翁が残した言葉の中には何か学

ぶべきものがあるかもしれないと思ったからで、まず渋沢家の家訓に目を通しました。

ところが、私にとってはきわめて不都合な事案に出くわしてしまいました。家訓には「投機ノ業又ハ道徳上賤ムヘキ務ニ従事スヘカラス」と明記されています。グローバルな金融マーケットで株式や債券などを安く買って高く売るというファンド・ビジネスに携わっている私にとって、家訓はそれを禁じているのです。

でも、明治六年(一八七三)日本で最初の銀行(第一国立銀行)を設立するなど、日本の近代化(殖産興業)を推進してきた人物が、経済に活力を与える金融ビジネスを否定していることに納得できませ

ん。なぜなら、お金は一国の経済の血液であり、富の源泉でもあるからです。おそらくこの家訓は、当時の渋沢家の誰かが投機で失敗したことを念頭に置いて、子孫を戒めるためにつくったものではないかと考えました。

そこで、有名な『論語と算盤』をはじめ、父の家に残されている栄一翁の伝記資料などを詳しく調べてみました。漢文を勉強したこともなく、明治維新や日本の近代化の歴史もあまり知らなかった私にとっては何れも難解な文章でしたが、父に読みだし解説してもらいながら資料を少しずつ理解できるようになりました。

私を勇気づけたのは、大正時代の講演録の中にあつた「元氣振興の急務」(青淵百話)という一文です。「我国の有様は、是迄やり来た仕事を大切に守って間違はなくやって出るといふよりも、更に大に計画もし、発展もして、盛んに世界列強と競争しなければならぬのである」「実業家は勿論、其の他一般国民は大いに元氣振興に力を用ひ、以て国運の発展に資せなければならぬのであるが、近來の傾向は、却つてこれに反し、動もすれば政府万能主義を叫び、何事も政府に依頼せ

んとの風がある」「余は敢えて乱暴なる行為や投機的事業をやれと進めるものではない。堅実なる事業に就いて何処までも大胆に、剛健にやれというのである」などと説き、明治維新を知らない若い人たちに、積極的にリスクを取る民間の活力がなければ日本経済は発展しない、と檄を飛ばしています。

道徳と経済の合一を説く『論語と算盤』のイメージからすると、栄一翁の考え方は仁・義・礼・智・信を主体とした「やさしさ」や「おもしろいやり」の経営にあるかのように思えますが、実は、積極的にリスクを取りなさい、民業を盛んにしなさい、若い人は元氣を出して挑戦しなさい、競争はあたりまえ、政府に頼ってはいけない、ぬるま湯から飛び出さない、などかなり勇ましいことも言っているのです。

今の日本は、アメリカ発の金融マーケット崩壊を引き金にした未曾有の経済不況に直面していますが、戦後の経済成長で獲得した富(技術や資産)に永続性を持たせるためにも、また次代の社会を豊かにするためにも、積極的にリスクを取るチャレンジ精神が求められているといえます。



第一国立銀行 毎日新聞社提供

尊皇攘夷の志士を経て 殖産興業を志す

渋沢栄一翁は、天保十一年（一八四〇）武蔵国榛沢郡血洗島村（現埼玉県深谷市）の名主の家に生まれ、六歳にして『三宝経』を読み、十五歳ごろには『孝経』などの四書五経から『十八史略』『元明史略』『日本外史』などを読みこなしていたように、関東の片田舎に育ちながらも志の高い跡取り息子となりました。

少年時代のエピソードとして有名なのは、十四歳のときに大人にさえも難しいとされた藍の買い入れに一人で農家を回り、的確に品質を鑑定し、十分に利益の出る買い付けに成功するという商才を発揮したことです。「このときに志を商業に立てた」と回想しています。

しかし、当時はペリー提督が浦賀に來航した黒船騒動の時代。開国派と攘夷派が分かれて争う内憂外患の世相の中だったにもかかわらず、武士階級は権柄（けんべい）で農民や商人を虐（いづ）げていました。義憤にかられた栄一翁は、「世直し」の改革を目指すようになり、「高崎城を乗っ取って横浜の外人居留地を焼き討ちする」という決起行動を計画するなど、バリバリ



の尊皇攘夷の志士でした。しかし、計画の中止で京都に上京した後、縁あって後に十五代将軍になる一橋慶喜の家臣団に加わり、一橋家の財政立て直しなどに実務能力を発揮します。

栄一翁の運命が大きく変わるのは、慶喜の弟・水戸藩の徳川昭武に随行してパリ万国博覧会に幕府使節として派遣されたからのことです。すでに攘夷論を捨て「外夷を知らずしてやたらに攘夷を断行すべきではない」という視点に立つようになっていた栄一翁は、喜び勇んで日本を脱出。スエズ運河が民間資本で建設されたことに驚き、ヨーロッパ諸国を歴訪して造船所、製鉄所、紡織工場、化学工

場などの威容・技術に圧倒されたことなどを、見聞録の『航西日記』に残しています。そして、銀行家が軍人と対等の立場で親密に遠慮なく議論している情景には、きわめて大きな衝撃を受けたようです。このヨーロッパ旅行こそ、栄一翁が日本でも商業を振興し、官尊民卑の慣習を打破する仕事をしたいと考えるようになった原点です。

帰国したのは明治元年（一八六八）。静岡で謹慎中だった慶喜侯に請われて静岡藩の財政再建に取り組み、政府からの拝借金（五十万両）を元手に合本組織の商法会議所を設立して地元産業の振興をめざします。また新政府の大蔵大輔（大臣）に就いた大隈重信に口説かれて今の主税局長の役職を任せられ、廃藩置県に伴う藩札の整理、藩債の始末、租税制度の改革、国立銀行発布条例など國家レベルの制度改革もします。

しかし参議の大久保勲と財政政策で意見が合わず、明治六年には井上馨と共に官職を辞して野に下ります。それから民業振興は冒頭で述べたように、華々しい活躍でした。

『論語と算盤』でも「一個人に利益ある仕事よりも、多数社会を益して行くので

ぬ」（『論語と算盤』）と述べている言葉からもうかがい知れます。

道徳と算盤は車の両輪 百年前に説かれていたCSR

『論語』に代表される儒教は、江戸時代の武士階級の学問であり、封建的な政治体制を支える思想的な基盤でした。若いころの栄一翁が幕末の「尊皇攘夷」思想にかぶれ、高崎城の乗っ取りを計画したのは、一方的に農民や商人に酷税を課す武士階級の封建支配体制に憤りを覚えたからです。

しかし『論語』の説く道徳は、決して「忠孝」など政治的支配の方便として使われてきたものばかりではありません。人々の生活の中で長い時間をかけて育まれてきた生活の智慧の集大成ですから、庶民にとっても生き方の指標となる珠玉の言葉がたくさんあります。物事をどんな心構えで学ぶべきか、いかにして自分を磨き成長させるか、また指導者のあり方は、人との付き合い方や仕事のやり方として生きる上で大切な道とはなど、人間ない心構えやアドバイスの言葉にあふれています。

江戸時代の寺子屋でも『論語』をはじめとする中国古典（四書五経）がテキストとして使われていたように、礼儀や道理を重んじ、他人への思いやりを説く「仁恕」や「道徳」の考え方は、近世・近代日本人の文化的素養として重視されていたのです。

『論語』が教える道徳的・精神的な心づかいや価値観を、算盤に象徴される経済的合理主義と整合させ、「殖産興業」を国是とする日本の重要な精神的支柱にしなればならないと訴えているのが、『論語と算盤』です。

栄一翁は、「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その幸福を永続することができない」と述べています。さらに「その富の作り上げる根源は何かというと、仁義道徳、正しい道理の富でなければ永続することができない」とも言っています。

その上で、「論語と算盤は甚だしく遠くして甚だしく近いもの」ではあるが、「論語と算盤」というかけ離れたものを一致せしめることが今日の緊要の務めと自分は考えている」と続けています。

なければならぬと思ひ、多数社会に利益を与えるには、その事業が堅固に発達して繁昌して行かなくてはならぬということに、栄一翁が創設にかかわった会社の中には、今も活躍している大企業がたくさんあります。例えば、第一国立銀行（現みずほ銀行）、王子製紙、東洋紡績、東ガス、日本郵船、東京海上保険、帝国ホテルなどです。

一方では、事業活動のかたわら、東京商工会議所や東京銀行協会を設立して民間実業家の育成にも熱意を注ぎ、一橋大学や日本女子大、東京女学館などの教育事業にも携わり、東京養育院、日本赤十字社や聖路加病院などを設立して福祉ボランティア活動にも励み、さらに欧米との文化交流にも情熱を傾けました。

栄一翁にとって、日本の近代化、つまり殖産興業とは、民間人としての「立志」であり、また「仁義」の追求でもあったのです。

そのことは、「よく集めて散じて社会を活発にし、したがって経済界の進歩を促すのは有為の人の心掛くべきことであつて、真に理財に長ずる人は、よく集むと同時によく散ずるようであつてはなら



も、国家必要の事業を合理的に経営すれば、心は常に楽しんで事に任じられる」
この言葉ほど、新たなファンド・ビジネスを創業しようとしていた私の心を励まし、奮い立たせてくれたものはありません。
日本で最初の銀行を設立した栄一翁は、「銀行は大きな川のようなもの。銀行に集まってこない金はボタボタ垂れている滴」と言いましたが、当時は銀行が企業に融資して事業を支援する間接金融の時代でした。しかし今は民間に膨大な資金が蓄積されていて、企業はグローバルな金融市場を通じて事業資金を集められ

る直接金融の時代です。しかも伝統的な株式や債券投資を中心とした投資信託以外のファンド、例えばヘッジ・ファンドやプライベート・ファンド、不動産ファンドなども登場し、ファンド・ビジネスは急速な成長を遂げました。
とはいえ昨年九月のリーマン・ショック以降、世界の金融市場は混乱をきわめ、多くのファンドが解体を迫られるなど厳しい環境にあることも事実です。
そうした中で、今年一月に私が創設したのが三十年という自線を持つ投資のコモンズ投信です。長期投資の明確な定義はありませんが、従来の長期ファンドは数年単位の時間軸で投資していますから、三十年というのは超のつく長期投資だと言えます。
大型の投資信託と比べると小さなファンドですし、大手金融機関と比べると微々たる事業ですが、コモンズ投信は生活者と経営者との双方の対話を促し、企業価値の創造に貢献する新しい価値観を持ったファンドです。
効率的な運用はファンドの使命であり、より短い時間でより大きな成果をあげることが資本主義にとって大切な価値観ですが、コモンズ投信は時間軸をより

長く取ることで、生活者である投資家、事業を推進する経営者、運用担当者の三者がハッピーになる仕組みをつくりました。日本の伝統的な商道徳である「三方よし」の価値観に立つ投資信託だと言ってもいいでしょう。
三十年は長すぎると言われる方もいますが、自分の将来のための投資として、また次世代への投資として、あるいは他の人のための投資と考えれば、こういうファンドもあっていいと思います。三十年先のことは誰にもわかりませんが、一口一万元以上や、月々三千元以上の積み立てもあるという小口の投資信託は、三十年後の日本をすばらしい国にするために一般の生活者も貢献できる大勳進だとも言えます。大仏さまを建立するわけではありませんが、こうした価値観に共感される投資家がたくさん出てくれば、確実に日本は変わります。
明治時代に栄一翁は道徳的資本主義を追求しましたが、これからは長期的な価値観に基づいて投資される小さなお金が集まって日本経済を動かす原動力となり、「共感資本主義」という新たな経済システムを生み出すことができるのではないかを期待しています。
(談)

つまり、道徳と算盤は車の両輪のようなものだと言っているのです。企業の倒産や廃業の原因の多くが、「合理主義を忘れた道徳的経営」あるいは「道徳から逸脱した合理主義的経営」によるものであることは、歴史が証明しています。経営者は、企業を社会の公器として常に「道徳と算盤」の両輪を念頭に置き、右の車輪も左の車輪も同じ大きさ、同じ速度で走れるように気を配っていかなくてはならないのです。
たとえどんなに時流にあった事業を興しても、またどんなにうまく算盤を弾いても、経営者をはじめ全社員が自らを道徳的に律して社会の常識から外れない正しい道を歩む会社でなければ、いずれは潰れて消えていく運命にあります。
「道徳と事業の利益の一致」を信念として、近代日本の殖産興業をリードしてきた栄一翁ですが、実際の経営現場では非常に人間臭いエピソードもいくつか残っています。

例えば、ライバルの三菱財閥の創業者、岩崎弥太郎翁との海運事業をめぐる確執です。弥太郎翁は資本と経営は一致すべきと考えていた経営者でした。一方の栄一翁は、資本と経営の分離をめざし、役員



飛鳥山の自邸(暖依村荘)で読書する晩年の沢沢栄一 沢沢史料館蔵

員の合議による経営を重視していましたが、経営方針は百八十度違います。
この二人が海運業で出血覚悟の値下げ競争を展開し、流言飛語が飛び交う血みどろな死闘を繰り広げました。そして弥太郎翁の死後、ようやく政府が乗り出して手打ちが行われ、両者が合併して今の日本郵船が誕生します。採算を度外視した競争での教訓も「論語と算盤」を書くことになったきっかけだったのかもしれない。
こうした紆余曲折を経験しながらも、栄一翁は明治時代に日本の近代化を図るべく民間事業家による殖産興業を積極的に推進し、五百近い民間会社を創設し発展・成長させてきました。私はそうした大事業を可能にした原動力は、わが国に道徳的資本主義を定着させたという栄一翁の強い意志と行動力にあつたと考えます。株主や役員など多くの利害関係者を説得し、また組織を維持し続けるために発揮した栄一翁の求心力の源泉は、「論語と算盤」をはじめとする彼の講演録の中の言葉に認めることができます。
近年、日本でも企業の社会的責任(CSR)として社会貢献度や環境貢献度が注目されていますが、今から百年も前に

「三方よし」の価値観に立つて
「共感資本主義」をめざす

栄一翁は、「論語と算盤」の中でこうも言っています。

「たとえその事業が微々たるものであろうとも、自分の利益は小額であるとして