

原点から問い直す 新たな資本主義・企業経営

渋沢栄一の企業家精神に学ぶ

「ピラミッド型組織」から「ネットワーク型組織」へ——。本格的なグローバル化・多様化の時代を迎え、企業経営も針路を模索している。渋沢栄一の5代目子孫にして、ファンドでの経験豊富な渋澤健氏に、渋沢栄一の足跡とそこから学ぶこれからの資本主義・企業経営の行方を語ってもらう。

シブサワ・アンド・カンパニー代表
渋澤 健氏 Ken Shibusawa

撮影/その江



“滴”からの時代変革

東京都中央区日本橋兜町。東京証券取引所など金融・証券関連企業がひしめく日本経済・金融の中心ともいえるべき場所。その一角、現在のみずほ銀行兜町支店の外壁に「銀行発祥の地」と銘打つプレートがはめ込まれています。ここは約140年前に、日本初の銀行である第一国立銀行が設立された地です。同行は、渋沢栄一が設立を指導した100%民間資本の銀行で、国立の日本銀行よりも9年早く生まれました。銀行というものが存在しない当時の日本において、これはまさにベンチャービジネスともいえるものでした。

渋沢は、1840年（天保11）、現在の埼玉県深谷市の富農の家に生まれ、若くして「尊王攘夷」思想の影響を受け、高崎城乗っ取り計画など反幕府ともい

える活動をしています。

その後、一橋慶喜に仕え、家政の改善などで実力を発揮します。27歳のとき、15代将軍となった徳川慶喜の実弟・後の水戸藩主、徳川昭武に随行しバリの万国博覧会や欧州諸国の実情を見聞し、近代経済システムを学びました。

明治維新後は、大蔵省にスカウトされ、新しい国づくりに深くかかわります。1873年（明治6）に大蔵省を辞した後、民間経済人として活動し、株式会社組織による企業の創設・育成に力を入れ、生涯に約500もの企業にかかわったともいわれています。

また、約600の教育機関・社会公共事業の支援ならびに民間外交に尽力し、多くの人びとに惜しまれながら1931年（昭和6）11月11日、91歳の生涯を閉じました。

その渋沢が、銀行設立時に株主を募集した際に

用いた言葉が「滴」です。

渋沢は「銀行は大きな河のようなものだ。銀行に集まってこないお金は溝に溜まっている水やボタボタ垂れる滴と変わらない。折角人を利し国を富ませる能力があっても、その効果は現れない」と言っています。これが、渋沢の考えた資本主義の原点ともいえる思想でした。

岩崎弥太郎との“向島の対決”

渋沢栄一と、三菱財閥創始者の岩崎弥太郎の経営思想の違いを垣間見る有名なエピソード「向島の対決」を紹介しましょう。時は1878年（明治11）、渋沢38歳、岩崎44歳の出来事です。岩崎が渋沢を向島の料亭に招待し、一緒に手を組まないかと持ちかけます。2人が手を組めば日本の実業界は思いのままに動かせるという目論みです。

岩崎は、渋沢の持論であった「合本制」（株式制度）で国を富ませ、民を富ますということより、事業はあくまで一人の才能ある人間が経営も資本も独占して行すべきと論じました。それに対し、渋沢は「経営者に才能がある人をおくことは賛成。しかし、資本と経営は分離することが原則であり、合本制はその資本を集めるために利益を多くの出資者に還元する」と反論。会談はもの別れに終わります。この後勃発する岩崎と渋沢のビジネス戦争の前哨ともいえる出来事でした。

1880年（明治13）、渋沢は三井物産社長の益田孝と東京風帆船会社を設立。当時岩崎は郵便汽船三菱会社を設立し、海運事業の独占で莫大な利益を上げていました。渋沢は、地方の富豪も株主として迎え、自身が主張する「合本」により岩崎に対抗します。しかしながら、荷主である地方株主の切り崩しやマスコミ（新聞）の風説の交戦で東京風帆船会社は対抗しきれず、結局、1882年（明治15）に

他の2社と合併して半官半民の共同運輸会社として再出発します。

その後、岩崎の郵便汽船三菱会社と渋沢の共同運輸会社はダンピング交戦に発展していきます。岩崎は渋沢の合本主義を逆手に取って、株の買占めを図ります。結果は、1885年（明治18）2月に岩崎が50歳で病死したことで、いったん終息を迎えます。三菱財閥の二代目総帥には岩崎弥之助が就任しました。

その後、政府要人の井上馨が両者の間に入り、合併で日本郵船会社（資本金：三菱500万円、共同運輸600万円）が誕生しました。

現代に通じる「元氣振興の急務」

道徳経済合一説を唱え、「投機ノ業又ハ道徳上賤ムヘキ務ニ従事スヘカラス」つまり、投機または道徳上賤しむべき事業を生業とするなど家訓に遺した渋沢ですが、一方でリスクを積極的に負おうとしない当時の風潮に対し、「元氣振興の急務」と題した講演で警告を発しています。

そのなかで渋沢は、「維新後、社会が秩序的になるとともに、人々が何事にも慎重になりすぎて、社会全体の元気がなくなってきた。長期的な視野を持たず、ただ、いまを無事に過ごせればそれでよいという発想は、国家にとって最も痛嘆すべきことではないか。わが国がさらに発展し国際的にも列強諸国と競争し肩を並べるべく計画していかなければならない」（講演録より）と述べています。

さらに、「実業家はもちろん、国民みんなが元氣振興により、国力の発展に努めるべきであるが、最近は何事も政府頼みの風潮があり、大変遺憾に思う。いまから45年前の明治維新における人々の活力と比するに、天地の差があるではないか」と一喝しています。約100年前の講演ですが、現代の日本でも

十分通じる視点に驚かされます。

もう1つ、大正時代に記された「大正維新の覚悟」という講演録があります。

当時は、日露戦争を経て、日本が途上国から欧米先進国に迫りつつあり、経済的に最も豊かな社会になった時代でありました。また、大正デモクラシーという言葉が残っているように、自由主義・民主主義的な風潮もあり、社会的・文化的にも高揚感にまつまていました。

そのような、まさに黄金時代ともいえる時期に、渋沢は次のように日本を憂えています。

「大正維新と言うならば、国民全体が一致して覚悟を決めて取り組んでいかねばならないというのに、何事も保守的でことなかれ主義に傾いている。より一層奮励努力をしなければならない。

明治維新以降、私が行ってきたさまざまな事業の中には、失敗したものもあったが、その多くは元氣と精力を以って発展してきた。ことほど左様に元氣と精力は偉大なものである。いまのままでは、国家の前途がおおいに憂う結果にならないとも限らない。将来後悔するような愚を犯すようなことがないように望むのである」(『大正維新の覚悟』より)

渋沢の亡くなった年は満州事変が起こり、その後の日本の歴史を見てみると、昭和の前半は渋沢が懸念したとおり、まさしく暗黒時代ともいべき結果になってしまいました。

「歴史は繰り返す」とよく言われますが、私には、時代という時間軸には波があるように思われます。現在の日本は不況と言われて久しく、逼迫した経済状況が続いています。一方で若手社員が海外でチャレンジすることに消極的になってきているという現象も見受けられます。これには、日本という温室を出て、あえて海外の荒波にもまれたくないという深層心理があるのではないかと思います。

豊かではあるが、渋沢の言う「守退嬰の風」(保守的でことなかれ主義)に陥っていないか、いま一度自問してみることも必要でしょう。

日本の風土に合うガバナンスとは

『論語と算盤』で「道德経済合一論」を唱えた渋沢は、その経営思想において、“お金儲け”を否定しているわけではありません。ただし、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、その幸福は継続されない。正しい道理の富でなければその富は完全に永続することができないと説いています。

つまり、論語と算盤という一見かけ離れていると思われる2つを一致させることがきわめて重要であるというのです。

この思想は、現代でいう「サステナビリティ(持続可能性)」の考え方に通じるものであると思います。すなわち利益や効率だけではなく、社会的責任も問われるいまの企業経営者にとっては、必要不可欠な考え方といえるでしょう。

渋沢は、「企業の役員が株主から選出されて企業経営を行うにあたっては、重役たる名誉も会社の資産も、株主から自分自身に囑託されたものであるとの認識を持ち、私有財産以上に注意を払って管理しなければならない。役員がその地位にあるのは、必ず多くの株主の信任によるものであるから、もし信任がなくなった場合は、すぐにその任を去るのが当然である」と述べています。

コーポレートガバナンスというと、比較的最近に欧米から輸入された概念と捉えられがちですが、実は100年ほど前にすでに渋沢はコーポレートガバナンスの概念を語っているのです。

一橋大学の田中一弘教授が、日本のコーポレートガバナンスについて、次のように話していたのを思



渋沢栄一の肖像。「道德経済合一論」を唱え、約500もの企業の設立や経営にかかわった写真提供：(財)渋沢栄一記念財団

い出します。「日本の風土には、アメリカのように法(ルール)で統治する上から目線の『垂直型』ガバナンスは合わない。それよりは、経営者自身の責任感によって株主や従業員や顧客をリードしていく『水平型』ガバナンスが合っているのではないか」

渋沢の言いたかったことはまさにこれなのではないでしょうか。ルールがなく自分自身の責任感・仁義で統治するということは、むしろ非常に難しい。経営者の資質が問われる局面といえましょう。

新しい資本主義・企業経営の常識とは

渋沢は「常識」について、「『智』『情』『意』の3つが均衡を保ち平等に発達したものが完全の常識だと考える」と述べています。「智」は知識、「情」は感情、「意」は意志です。常識とは上から押し付けられるものではなく、一人ひとりの「智」「情」「意」の

集合体であるということです。これは、普段私たちが考える「常識」とは異なるユニークな考え方といえましょう。渋沢の生きた明治時代はまさしく常識が180度ひっくり返った時代でした。渋沢が常識についてこのように考えたのは、これまでの「官」から「民」へとシフトし、新しい常識を自らつくり出さなければならなかったという背景があったゆえなのかも知れません。

現在の企業経営は、グローバル化や多様化といった、かつて経験していなかった局面にあります。従来の組織はいわゆる『ピラミッド型』で、「売上〇億円をめざす」や「シェアナンバーワン」といった数字が共通の言語であり、モチベーションの源泉でした。しかし、現在の組織は『ネットワーク型』ともいえるもので、固定化された組織ではなく、参加型の組織になっています。その組織のめざすものに共感するかどうかで参加するかが決まり、モチベーションも高まっていく。数字などの客観的なものだけでなく、その組織に対する「想い」が共通言語になってきているのです。

私は、企業の価値には、目に見える価値と目に見えない価値があると考えています。これまでは、数字など目で見てわかる価値に重きが置かれ、評価されてきました。しかし、今後は「想い」といった目に見えない価値をどう評価していくかが問われることになるでしょう。

そして、その目に見えない価値をどう経営資源として活かすかが、今後の資本主義・企業経営の課題であり常識となっていくに違いありません。

(文中敬称略)

なお、本稿へのお問合せはeメールmgt-review@jma.or.jpまで。

◆財団法人渋沢栄一記念財団<http://www.shibusawa.or.jp>