

シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役 波澤 健 さんに聞く

明治時代の実業家・波澤栄一氏の玄孫にあたる波澤健さん。活躍のフィールドは金融だけにとどまらず、波澤栄一氏が明治・大正時代に語っていた「企業の社会的責任」についての思想を現代に翻訳する仕事にも着手。さらにヘッジファンドの運用益を利用した新しいスタイルの社会貢献を実践しています。

「お金を儲ける金融と、社会貢献というふたつのものをつなぐ空間を作りたかった」と語る波澤さんに、これからの金融とフィランソロピーのあり方について伺いました。

明治時代の言葉が 今の世にも通じている

—波澤さんは波澤栄一記念財団理事を努める傍ら、『巨人・波澤栄一の「富を築く」100の教え』(講談社)など、波澤栄一に関する著書も豊富です。そもそも波澤栄一学を始めたきっかけとはなんだったのでしょうか。

波澤 最初のきっかけは「家訓」な感じです。波澤家には「投機ノ業又八道徳上賤ムヘキ務ニ従事スヘカラス」という家訓があって、マーケット関係の仕事をしていた僕にとってはまことに都合が悪かった(笑)。本当に波澤栄一はそんなことを言っていたのかと調べたら、確かにその言葉があったんです。自分が卑しい仕事をしている気はまったくくないのですが、安いところで買って高く売るということでは、確かに投機だなと。極めてまずい立場に立たされました(笑)。

しかし、もしかしたら栄一さんは他にも違うことを言っているのかも知れないと思って調べ始めたのがきっかけなんです。すると現代に通じることがたくさんでてきました。

—明治時代に活躍した人物の言葉が今の時代にも受け入れられる内容だったのでしょうか。

波澤 たとえば「其の日其の日を無事に過されへすればそれでよいといふ順行のあるのは、国家社会にとってももっとも痛嘆すべき現状ではあるまいか」とか「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するの風がある」など、時代を現代に置き換えれば、ほとんどそのまま使えたんですね。また当時の若者に向けてもこんなことを言っています。「今の青年は却て余等老人から『もっと元気を持て』と反対な警告を与へねばならぬ様になつて居る。危険と思はれる位と謂うても、余は取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。堅実なる事業に就て何処までも大胆に、剛健にやれといふのである」と。こんな豊かな社会に住んでいるのに、このままではダメだ。もっとリスクを取って行動しなさいと言っているのです、私にとっても都合がいい(笑)。

—なるほど(笑)。言葉遣いは古くて

現代版『論語と算盤』を 今解いてみると



渋澤 健（しぶさわ けん）氏のプロフィール

1961年神奈川県生まれ。「日本実業界の父」と呼ばれる渋沢栄一の5代目子孫。小学生のとき父親の転勤で渡米。83年、テキサス大学を卒業、87年、UCLA経営大学院修了、MBAを取得する。その後、JPモルガン、ゴールドマン・サックス等の外資系金融機関を経て、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」を設立、代表取締役役に就任。渋沢栄一記念財団理事、経済同友会幹事。著書に『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「富を築く100の教え」』（講談社）など。

も、内容は現代のことをそのまま表現しているように感じますね。

波澤 また栄一さんは非常に興味深いことを語っていたのです。「今日の状態で経過すれば、国家の前途に対し、大いに憂うべき結果を生ぜぬとも限らぬのであることを思い、後來悔ゆるがごとき愚をせぬように望むのである」。

この文章の中で「大いに憂うべき結果」という言葉が僕の中で引っかかったんです。これは大正時代の話。当時の日本が史上、最も豊かになっていった時代です。ところが、ご存じのようにその後、昭和初期の混乱を経て戦争へ突入していった。まさに憂うべき結果です。現代は当時のような軍部があるわけではないので、また違う状況ですが、過去数年間、日本はほとんど内向きになっている気がしています。今はとても豊かな社会ですが、ちよっと間違えると将来、憂うべき結果になるのではないかと。そういう意味でも栄一

のメッセージをかみ砕いて今の時代に伝えることが大切なのではないか、と思っているんです。

CSRという考えは百年前から日本に存在した

— 沢沢栄一氏の講演録に「論語と算盤」という非常に興味深い文献がありますね。

波澤 ええ。それを読むとこんな文章が出てきます。「およそ事業は、社会の多数を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その幸福を永続することができない」「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。論語と算盤という懸け離れたものを一致させる事が今日のきわめて大切な務めである」と。道徳を象徴する論語は大切なも

のですが、同時に算盤、つまり経済も大事。この二つが合致する必要があると言っているんですね。つまり「論語と算盤」という栄一の言葉は、富の永続性についてのメッセージであり、現代の視点で見ると、いわば口八ス(Lifestyle of Health And Sustainability)のことを示しているのではないかと考えています。

— 口八スであり、またCSRでもあるんですね。

波澤 栄一は「企業家の心得」として、四つの項目を上げています。まずビジネスモデルがあるのかどうか、タイミングが合っているかどうか、人材はいるかどうか。そして「個人を利すると共に国家社会も利する事業なるや否やを知ること」と言っている。つまり起業家個人だけでなく、国家社会としても収益が上がらないといけないという意味なんです。CSRという外来のものというイメージが一般的ですが、

もともと資本主義とともに日本に入ってきた。つまり百年くらい前から、すでにこの考え方は日本にもあったわけなんです。

— それほど長い歴史を持っているはずなのに、日本ではCSRのかけ声ばかりで行動がなかなか伴いません。アメリカ社会をよくご存じの波澤さんから見ると、日本で社会貢献の発想が根付きにくい理由はどこにあると思われませんか？

波澤 日本とアメリカの宗教の違いがあるとよく言われますね。確かにアメリカではどの田舎町に行っても、中心部に教会があつて、そこに毎週日曜日に人が集會し、自然と献金をする。それが生活のパターンの中に組み込まれているんです。その点、日本では寄付をするのは特別な人という感覚ですね。しかし「宗教が違う」「税制が違う」といっても、そもそも社会貢献をしたという思いが社会にあれば制度は作

れます。変えることはできるはずなんです。そういう意味で、多分、根本的に違うのは市民社会に対する考え方でしょう。「アメリカは我々一般市民が自ら参加して作った国なんだ」ということを、子どもの頃から教育を通して徹底的にたたき込まれますし、当然、私自身も教わりました。

—確かに千年以上の歴史を持つ国ですから、誰が日本を作ったのかというところはどうしても曖昧になりますね。

波澤 また戦後の高度成長の時代などは、ある意味、国におまかせ主義でやってきて、なんとかまわっていたんです。もつとも去年くらいから年金問題や耐震の問題などが明らかにになって、おまかせではダメなんだと気がついてきたわけですが。そこで政治が悪いといっても、そもそも政治家は自分たちが選んだわけです。鏡を見て「お前が悪い」と言っているのと同じですね。ただ、そうは言っても、自然と気

づきがあつて、日本もここ数年の間にずいぶん変わってきたと思います。たとえば社会的ベンチャーに挑戦する「社会起業家」ですが、昔なら特殊な人しかやらなかった。それを今は、いい意味で、普通の若者が始めています。

お金はいかに違うかが重要なポイント

—波澤さんはヘッジファンドなどを含むオルタナティブ投資の専門家ですが、米国のヘッジファンドに日本投資家の資金を運用してもらって、その収益の一割を日本のNPOに寄付するという、新しい形の社会貢献、SEED Cap Japan(社会起業家育成支援プログラム)をスタートされましたね。

波澤 はい。業務提携先であるVoyager Managementという運用会社がアメリカ西海岸にあつて、彼らが運営するファンドで日本の機関投資家の資金を運用します。その運用益から得られる成功報酬の

一割を、日本の社会事業家を支援するプログラムに寄付するというシステムです。もともと日本の投資家からの資金を運用して儲けたお金ですから、その一部を日本社会に還元するという意味もありますし、運用会社の取り分である成功報酬からの寄付なので投資家へのリターンを下げることもありません。金額的には、大規模なものではなく、まだ実験的な試みですが、二〇〇四年から助成がスタートし、二〇〇七年度・第四回までの実績があります。どの社会起業家に助成するかという選別プロセスは、財団法人日本国際交流センターが事務局としてプログラムの運営と候補の選考を行っています。そこに私、そして投資して下さる機関投資家の方々も任意で参加していただき、最終候補を選考します。

—機関投資家とNPOが出会う場というの、日本ではおそらくとても珍しいのではないのでしょうか。

波澤 確かに、こういう活動は機関

投資家の方々にとってはめつたにない体験のようで、最初の頃は「こんな世界があるんですか」と感動していたいただいた方もいらつしました(笑)。それまでは会社のお金を増やすことしか考えていなかったのに、日本社会の中にもまた別の価値観があるということを知っていただけ。私たちとしても、投資家の方に気づきの空間を提供できる喜びがあります。お金というものは稼ぐだけでなく、いかに遣うか。それを心得ている人が資本家だと僕は思っていますから、ただマネーを貯めこんでいくだけの世界とは違うんですね。

長期投資の思想で社会を創つていく

—日本ではヘッジファンドという存在はまだまだ認知が浅くて、怪しい、危ないというイメージすらあります。そんな中でも波澤さんがやっておられるような活動があると、また違う視点を持つことができそうです。

波澤 ファンドというのは、きわめて合理的な動きをすることが宿命なんですね。投資家から大切な金をお預かりした以上は合理的になるべく収益を上げてお返しする。

この発想は、ファンドマネジャーだけでなく経営者も当然同じです。自分の会社が評価されて株が値上がりして「いやだ」という経営者はいませんから。そういう意味で株価という縦軸は両者の利害が一致するんです。しかし問題は横軸なんですね。

—横軸とは？

波澤 時間軸のことです。ファンドにとっての合理的、効率的運用というのはより高く、より短く。その方がより多く、より早く、再投資ができませんから。これが実績の尺度なんです。これは別に間違った考え方ではなく、資本主義には大切な価値観のひとつです。しかし、資本市場には様々な価値観があります。ここの

ところで経営者と立場の違いが出てきます。経営者の持っている時間軸はもつと長い。事業を立ち上げる時間も必要ですし、こちらがぐいぐいと押して動くかと言えばなかなか進まない。ボタンを押して作動する機械とは違う難しさがあります。時間軸が合わないので、経営者からすると「最初は良いことを言っていてもう逃げちゃったの？」ということになる。

そこで僕の中に芽生えてきたのが長期投資という考え方です。横の時間軸を長くすることで自分の味方にできないかと。すると経営者と同じような時間の土台に立てるわけです。今はその長期投資を目標とする投資信託の準備中です。

—波澤さんの、次なる新しい目標なんですね。

波澤 ただし、実は「長期投資」という言葉が我々や経営者、投資家の中で共通言語になっていないので

す。デイトリーダーにとっての長期投資は三日間でしようし、人によっては一年、あるいは五年、十年と思うかも知れない。長期投資の「正しい」定義はありませんが、私たちは三十年ということにしています。また経営者と個人投資家が対話できるような空間づくりをしたかと思っているので、投資する会社は三十社程度。そういう目標でやっています。

—経営者と個人投資家が対話をするという場をつくるのですか。

波澤 そうです。経営者から見ると個人投資家はたくさんいすぎて、逆に見えない存在なんです。せいぜいデイトリーダーや株主総会でうるさく発言する人たちというイメージが根強いんです。しかしよく考えてみれば、個人投資家というのは生活者でもありますから、自分の会社の最終顧客であり、自分の会社の従業員であり、その会社を一番理解

して、応援してくれる存在なんです。その大切な人たちが見えないというのは経営者にとって損失です。当然、個人投資家から会社をよく見えるようにしなければいけないとは思いますが、同時に経営者からも「こんな人たちが我々に関心を持っていてくれるんだ」ということが実感できると思います。

ある意味、非常に孤独な存在である経営者を、誰より厳しく温かく見守ってくれるのが個人投資家です。それも三十年という長い時間をともに行きましようということですから。

—それにしても長期投資＝三十年というのには長いですね。若い人でないと投資できません（笑）

波澤 確かに若い人にとっては自分の将来のための投資になり得ます。しかし三十年という意味は、「自分のため」の投資から自分の子ども、孫への投資という「他の人のため」の投資という意味があるんです。現

状の投資は、いかに今すぐ短期間で儲けないといけないかという発想で、それ自身、僕も決して嫌いじゃないんです。だけれども、その一方で自分のためではない投資、次世代への投資というのがあっていいんじゃないかと。こういう言い方をすると、運用コンサルタントとしては矛盾している、合理的ではないと言

われるかもしれない。しかし僕はそれでいいと思います。
三十年という時を自覚すると見えてくるものがある
—身近にロールモデルもない新しい世界ですが、日本人も長期投資に挑戦できるでしょうか。



波澤 ある意味、日本人はいいものをたくさん持っているんです。日本国内にいると気がつかないのかも知れませんが、各国の人と比べると、ごく一般的な人のレベルが非常に高い。世界凡人レベルコンテストをしたら、絶対のハイスコアで勝ちますよ（笑）。いい意味でまじめだし、人に気を遣う。周囲の世界に対しているんな関心を持っていて、また好奇心も旺盛です。行動力が少し足りないけれど、それは一歩進むか進まないかということだけなので、もともと素質は持っているんです。ですから長期投資にも必ず興味を持ってもらえると思いますよ。

で敗れて、そういう質問に関心を持つ人たちが少数でも垣根を跳び越えてくれるといいなと思います。三十年投資という世界なら、ファンド資本主義を越えるようなこともできます。また、その延長として次世代を考えるわけですから、フィランソロピーとしてもいろいろんことが見えてくるはずですよ。

—確かに最近では預貯金と言うより、投資信託に興味を持つ若い世代も増えていますね。

—明治時代、約五百もの企業設立に関わり、約六百の教育機関・社会公共事業の支援に携わったという波沢栄一氏。そんな歴史的人物の活動を現代に翻訳かつ実践する存在として、ますます存在感を増している波澤健さん。ヘッジファンドの成功報酬からNPOへの助成金を出すという新しい活動を始めただけでなく、さらに次の目標＝長期投資に向かつて着々と仕事を進める様子は、栄一氏を彷彿とさせるような行動力に彩られています。そんな波澤さんの視点から見たCSRについての斬新なお話、ありがとうございます。

波澤 今、四十歳の人であつても、一般的な日本人の寿命を考えると三十年後も生きています。毎日を通していけば、いつかその日は来る。しかし「三十年後、何をしていますか？」という質問に対して、日頃は何も考えません。そこ

インタビュー
（社）日本フィランソロピー協会
理事長 高橋陽子