諸君　２００２年２月

「論語とソロバン」＝渋澤榮一に学ぶ経世済民の心得

「ヘッジファンドやってて、ご先祖さまに悪いかナと・・・」

苟モ投機ノ業又ハ道徳上賤ムヘキ務ニ従事スヘカラス

（渋澤家家訓第二則四項）―――私は不肖の子孫ですか？

鹿島（かしま）　茂（しげる）　フランス文学者　　渋澤（しぶさわ）　健（けん）　シブサワ・アンド・カンパニー代表取締役

鹿島　渋澤さんは栄一の子孫だそうですね。

渋澤　はい。栄一の孫で日銀総裁をつとめ、民俗学者・宮本常一のパトロンとしても知られた敬三がいますね。その敬三の弟が、私の祖父ですから、栄一から数えて五代目です。

ただ、銀行員だった父の仕事の関係で、小学校二年でアメリカに渡り、そのまま大学を卒業するまでアメリカ暮し。そのあとも仕事は日本でしたが外資系の金融機関やヘッジファンドで働きましたから、半分アメリカ人と思われても仕方がありませんね（笑）。

独立して会社をはじめるにあたり、ヘッジファンドというものを日本人に理解してもらおうと、本（「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 社刊）を書くことを思い立ったんです。

そこで、先祖であり、同時に日本資本主義の先達である栄一に言及するため、父と二人で一族に伝わる史料をあらためて読んで、「こんな身近なところにスゴイ人がいたんだ！」と感激したんです（笑）。

もっと前から勉強していればよかったと悔やみました。

『諸君！』の鹿島さんの連載「サン＝シモン主義者　渋沢栄一」も興味深く拝読しています。

とくに栄一が江戸末期、徳川昭武に随行してフランスに渡ったとき、フランス政府から一行のお世話係としてつけられた銀行家、フリュリ＝エラールのことはいろんな資料を読んでもチラッとしか出てこない。

鹿島さんは、このフリュリ＝エラールを軸に栄一の思想を解きあかされていて、さすが学者の仕事は違うナと感心しました。

鹿島　渋沢栄一に関するどの資料を見ても、「フリュリ＝エラールは銀行家であった」としか書いていないんですね。

「渋沢栄一は日本に資本主義を導入した人物」と、どんな本にも書いてありますが、資本主義といっても多ござんす、で（笑）、渋沢がフランスで教わった資本主義がどういうも

のかについて、これまでの渋沢論は触れていないんですね。ぼくはそこが不満でした。

これまでの渋沢論はいわゆる「論語と算盤」で、渋沢は儒教から得たもので資本主義を作った、というのですが、ぼくには違和感があった。儒教だけで資本主義が作れるだろうか、と思ったんです。そこでフリュリ＝エラールがどんな人であったかがわかれば、渋沢の資本主義の本質がわかる-----それが連載をはじめた動機のひとつでした。

ところが、なかなか取材が進まない。とにかく最初はフリュリ＝エラールがやっていた銀行の名前さえわからなかった。ところが、いろんな偶然が重なって、渋澤さんのような方、つまりフリュリ＝エラールの子孫が見つかり、なんとか人物像を知ることができた。その方に聞くと、銀行の名前はフリュリ＝エラール銀行だそうで、どうってことなかったんですが（笑）。

もうひとつ気がかりだったのは、その銀行が、フランスの数ある銀行のうち、どういう系列の、どういう思想の銀行かということですが、これも、ぼくの仮説どおり、サン＝シモン主義の系列だった。

サン＝シモン主義を簡単にいうと、高度資本主義の地盤がまったくないところに、上から資本主義を植えつけるタイプのもので、前資本主義段階の社会に資本主義革命を引き起こすシステムといえます。

渋沢栄一本人が、そうと自覚していたとは思いませんが、フリュリ＝エラールらと接しているうちに、気づかぬうちにサン＝シモン主義者になって、それを日本で実践した。そういう仮説を追いかけて連載をはじめたのですが、その過程でつくづく感じたのは、資本主義というものを大きくとらえると、それはひとつの＜論理体系＞だということです。

ところで、これまでヘッジファンドというのは世界の市場を荒らし回る＜国際金融窃盗団＞のようなイメージがありましたけど（笑）、渋澤さんの本を読むと、これまた壮大な理論体系なんですね。

プレーイング・アンパイヤ

渋澤　ええ、先日、マーケットの友人とそのことについて議論したんです。

資本主義の論理というのはある意味で結果論の世界ですね。なにかしらのインプットがあって結果が出る。つまり、そこでは時間軸が強く意識されています。

これはキリスト教の理論とは整合する。　この世で正しい生活を送れば最後の審判で天国に行ける、そうでなければ地獄に落ちるというのは結果論です。

ところが、日本などのアジアは仏教、儒教の論理の世界で、単純な結果論の世界ではありません。動機や過程を重視して結果を問わないといった価値観を内包していますよね。

すると、資本主義はやはりキリスト教の論理ということになるのですが、日本において、論語に精通した栄一が資本主義の先駆けになったのは、皮肉なのか、それとも本質的な意味があるのか、最後まで結論が出なかった。

鹿島　マックス・ウエーバーの「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」を読むと、近代的な資本主義というのは、根底に禁欲という精神があるプロテスタンティズムのあった国にのみ起こり、カトリックやイスラムや仏教の国には起こらなかったとしています。古典的な資本主義にはユダヤ的もしくは中国的な商人資本主義があり、本来なら、その商人的資本主義から近代的な資本主義が発生するはずなのに、そうなっていない。それがウエーバーが最初にみつけた逆説です。

しかし、中国は本来儒教の国で、この儒教というのも禁欲を基本に置いていますから、中国から近代資本主義が起こってもおかしくなかった。それが、なぜ中国ではなく日本で起こったのか。そのことは逆に論語的なものからいきなり資本主義が生まれるのかどうかという疑問にもつながります。

また、日本も儒教を基本にしていますから、儒教が中国から伝わる間になにかが加わって、近代資本主義を生み出す変形儒教になったという仮説も提示できるかもしれない。

そのあたりを考えてみればみるほど、結局、渋沢栄一という人物がきわめて例外的な存在であったという思いがどんどん強くなるんですね。もし渋沢が、資本主義というのはお金を儲け、それを蓄積し、投資するだけのものとして理解していたら、明治日本の資本主義が離陸できたかどうか疑わしい。

ソ連崩壊後のロシアがいい例で、資本主義の地盤がないところでいきなりそれをやろうとすると、大抵は国家権力の一部と暴力が結びついて暴利を貪るブラックマーケット資本主義になってしまいます。

日本がそうならなかったのは、渋沢栄一がいた、ということにつきるわけです。

渋沢栄一は自分自身がマーケットに入っていかないかぎり資本主義は成立しないと考えていました。大蔵省にいて外側から指導してもだめだと。だから、自らお金儲けの見本を示した。

マーケットというものは一回つくれば、それこそ資本主義の論理が働いて、倫理的な歯止めのようなものが効かなくなることは十分予想できる。しかし、渋沢はそれを肯定します。

ところが、ここが非常に不思議なところなんですが、マーケットの存在を全面的に肯定する一方、＜市場の狼＞としてそれに自分が参加することを渋沢は拒否するんですね。これはかなり矛盾した精神の持主ということができる。こういうタイプの人物はほかの国ではなかなか現れない。それが明治日本の奇跡だったわけです。

いわば＜プレーイング・アンパイヤ＞みたいな人なんですよ（笑）。

質＝個人の時代

渋澤　もうすこし金儲けに精を出してくれれば、私たち子孫はもっと楽な生活をしていたかもしれませんが（笑）。

私は、栄一は明治維新という大きな環境の変化に対応し、みんなが変化の流れに乗ることができるように、いろんなプラットフォームをつくった人だと考えていて、そこに栄一の存在の今日的な意味を見いだしています。

日本の九〇年代は、「失われた十年」と呼ばれていますが、その本質は、日本を取り巻く環境が大きく変わった十年ということで、ひと言でいうと、＜量から質＞への転換を迫られた時代です。

日本はすでに先進国としての成熟期を終えて、＜量＞で勝負するにはコストがあまりに割高になってしまいました。中国との価格競争に勝ち抜くことができるほど生産コストを安くするなんて、もはや不可能といっていい。となれば、＜質＞を重視し、消費者ニーズに合った適切な付加価値をつけた商品・サービスを提供していかなくてはなりません。

＜量＞で勝負する場合、必要なのは大量生産によるコストダウン技術ですから、これはある程度の規模の＜共同体＞がなければ実現できない。トヨタの看板方式というのは、在庫管理の手法なども重要ですが、それ以上に、従業員同士の密接な人間関係からくる＜暗黙知＞の蓄積が大きな役割を果たしていて、これが日本型共同体の特徴です。この点、日本社会のシステムは＜量＞の追求に向いていた。ところが＜質＞の勝負で必要なのはライバルに差をつける付加価値ですから、すぐれたアイディアやノウハウをもった個人がいれば十分。

つまり、＜量＝共同体＞というパラダイムから、＜質＝個人＞へのシフトを余儀なくされているというのが、変化の本質ですね。

ところが、この環境変化に日本は対応していますか？意識の変化は少しずつあるかもしれませんが、基本的な体制はなんら変わっていない。それが長引く不況の本当の原因ではないか。わかっていても行動に移さないということが日本には非常に多い。「状況国家」という人もいますが、そのとおりです。

金融の世界では、アメリカの先端モデルを導入すれば儲かるんじゃないかという議論が盛んで、そういうのに憧れる金融マンも多いのですが、実際もってきても使い方がわからない。それは、「資本主義は論理だ」というのと同じで、金融モデルというツールにばかり目がいき、どうしてそのモデルがつくられたのか、という内側に込められた精神のようなものを理解しようとしていないからです。

日本はこれだけ経済的ポテンシャルがある国なのに、外国からは「日本は自分ではなにもできない」という目で見られています。私はアメリカ帰りということもあって非常に悔しい思いがします。

最近、スポーツの世界では、大リーグのイチロー、マラソンの高橋尚子など、日本人が世界と同じレベルで十分に戦えることを証明しました。つまり、日本人のDNAが世界標準と違うとか、そういうことはまったくないわけです。しかし、そういう人がいままで出てこなかったのは、モデルというプラットフォームがなかったからなんです。

大リーグでは野茂英雄選手がパイオニアとしてほかの選手が挑戦するプラットフォーム

を用意した。それは経済の世界も同じで、だからこそ渋沢栄一の業績をもう一度見直すいい機会だと思うのです。

いままでの日本は乗合バスのようなもので、行き先も停留所の場所もみんな決まっていて、運行が遅れると多少は文句をいったりしますが、基本的にはじっと我慢して座っていればそれなりの目的地に到達できました。

ところが、これからは一人ひとりが自家用車を運転しなくてはならない。自分の判断でハンドルを切り、アクセルを踏み、ブレーキを踏まなくてはならない。それがリスクマネーメントということです。

私が本を書こうとした動機は、ヘッジファンドというものをみんなに知ってもらいたいということのほかに、実は栄一とヘッジファンドは、リスクマネジメントという同じ軸をもっていたのではないか、と考えたからなんです。

鹿島　渋澤さんの本を読んではじめて知ったんですが、ヘッジファンドというのは人から預かったお金だけじゃなくて、自分のお金も突っ込んでいるんですね。だから日本の投信信託なんかとは真剣度が違う。

渋澤　普通の投資信託なんかは規模が大きくなるほど手数料も大きくなるメリットがあって、これは＜量＞の勝負であり、フロー（資金）の世界なんです。ところが、ヘッジファンドにもフローの手数料や成功報酬がありますが、基本的には自分のお金が入っている以上、ストック（資産）の世界なんです。

他人のお金で大きくなり過ぎると、自分のお金が回る効率が悪くなり、ウエルカムな状況ではなくなる。それに、大きくなり過ぎると、自分の売り買いがマーケットを動かす要因になってしまい、少し動いただけでほかの連中が仕かけてくるから、小回りが利かなくなる。

鹿島　それはよくわかるなあ。ぼくは古本を蒐集しているんですけど、自分で自分の首を締めることがある。

渋澤　買い過ぎて？

鹿島　そうじゃなくて、ぼくがあるジャンルの本を集めだしたという情報が流れると、小判鮫がわっと集まってきて値段がつり上がるんです。

密かに集めているうちは安い値段で買えたものが、欲しがっているやつがいるとわかると、本屋も高い値段をつけてくるし、ほかに狙っているやつがいたら、オークションになったりしてまた値段が上がる。だから、完璧に集めきるまでなにもいわないようにしてる。

渋澤　本当にヘッジファンドと同じですね。(笑)

名義人国家

鹿島　福田和也さんが書いた石原莞爾の評伝『地ひらく』(文藝春秋刊）を読むと、日本人はいつも外側からアイディアやシステムをもらってくるというのがよくわかります。

たとえば陸軍の参謀「タンネンベルクの戦い」といって、第一次世界大戦のとき少数のドイツ軍が圧倒的多数のロシア軍を包囲殲滅して逆転勝利した戦いを金科玉条のようにありがたがり、なんでもかんでもその戦法でやろうとする。しかし、所詮借物ですからあとが続かない。外部に思わぬ状況が生まれたとき、それに対応するということがわからないから、あとは教科書どおりのことをするだけ。

イギリス人でニューヨークタイムズの記者をしていたヒュー・バイアスが真珠湾攻撃の直後、日本を分析して書いた「敵国日本」（刀水書房刊）というのが滅法面白くて、そこにも、日本軍は必ず奇襲をおこなう、しかし、そのあとは教科書どおりだから少し待っていれば行動パターンはわかる、と書いています。

なにが一番いけないかというと、兵隊は頑強でよく働くんだけど、上にいるやつがガンで、意思決定し、責任をとるやつがいない。渋澤さんも本のなかで指摘されていますが、日本で責任をとるというのは、結果責任で切腹するだけで、責任をもって意思決定していくということがない。

渋澤　うまくいっているとき、つまり、右肩上がりの高度成長のときはだれも責任をもたなくていいんです。

ある政治関係者がいうには、「日本の政治は世界一のシステムだ。誰も責任をもたないし、決定しなくてもワークするのだから」だそうです。（笑）。

しかし、状況がひとたび悪い方向に向かうと、パイロットやキャプテンがいないというのは致命的なんですね。日本を巨大なタンカーに見立て、それがナイアガラの滝のような断崖に向かって進んでいるという風刺マンガがありましたが、そういう状況になっても、だれも舵をとろうとしない。

先日、知り合いのアナリストから電話があって、「銀行の主催するミーティングでノートをとるのをやめた」というんです。

彼は決して横柄な人ではないのですが、これだけ深刻な状況なのに、出てくる頭取の顔つきがヘラヘラしていて、頭にきたと。

数年前、銀行破綻が相次いだころはもう少し焦った顔をしていたのに、四大グループに統合され、「Too big to fail(つぶすには大きすぎる)」になったとたん、開き直っている。

トップは現場の声を聞かなくてはならないというかけ声で、最近、直接トップにメールを打つというシステムが流行っていますが、ぼくの知人で支店配属の若手の銀行マンが頭取にメールを打ったところ、本社の企画課とかそういう部署の人から電話がかかってきて、「これはどういう意図で頭取に流したんだ」（笑）。

全然トップに届いていない。

鹿島　ぼくは、それらの大体の原因は明治憲法にあると考えています。明治憲法の規定というのはまったくもって不思議なもので、全権力は天皇にあるんだけど、天皇はそれを行使できない。　明治天皇はルイ十四世とはまったく違うんですね。

ならば、天皇がだれか有能な人物を選んで、そいつに行使させるかといえば、選ぶこと

もできない。元老などというよくわからない連中が選んで推薦した人を承認することしかできないんですね。

軍隊も同じで、統帥権というのがあってすべての権力は天皇にあることになっているけど、それを行使するのは下から選ばれた軍人で、そいつらが天皇の名のもとに勝手放題する。しかも、だれか一人がリーダーシップをとってやるならまだいいけど、そこはまた合議制で、意思が一体どこにあるのかわからなくなっている。

明治憲法の規定は戦後改まったはずなんですが、日本の政治システムは相変わらずだれかがリーダーシップをとれるようなものにはなっていません。会社も同じで、ある程度大きくなった会社は必ず＜明治憲法下状態＞になる。

バイアスは、こういう日本のシステムを「名義人国家」と呼んでいます。

明治時代のように、自分で責任をとってやろうという人間がいるときはよかったんですよ。伊藤博文にしても井上馨や大隈重信にしても、いろいろ問題もあるけど、それなりのリーダーシップがあった。それは明治政府というのは自分たちがつくったんだ、という意識があったからです。

ところが、次の世代になると、責任をとろうとするやつがいなくなり、天皇が権力を委託するはずの首相もまた名義人になってしまい、どこまで行っても名義人しかいない国になってしまった。

渋澤　ただ、これまで責任というものを考えたことがない人にいきなり「責任をとれ」といっても「嫌だ」というのが普通のリアクションですね（笑）。

問題は、日本の社会や組織は、責任をとることによって上にたつ者が得をするかといえば、そうではないところにある。

たとえば日本の機関投資家に、新しい金融商品がありますからヘッジファンドに投資しませんか、ともちかけると、「こんなに高いリターンが安定してもらえるなんて素晴らしい。だけど失敗したらどうなるの？」と、必ずマイナスのほうへ発想がいくんです。　それは、成功は「みんなのおかげで成功した」のであり、失敗は「お前のせいで失敗した」となってしまうから。

外資の目で見ると、日本のサラリーマン体制は、なにか起きたとき、常にエクスキューズ（言い訳）を探しているように思えてならないのです。「他社もやっていました」「格付け会社の判断は良でした」と。

鹿島　渋沢になぞらえるわけではないのですが（笑）、ぼくの高校のときの友だちに「グローバルダイニング」というレストランチェーンをやっているのがいるんです。

渋澤　この前、そこの株を買いました。いい会社ですよね。

鹿島　いいんですよ、これが（笑）。

あいつのやっていることはものすごくわかりやすくて、一生懸命やって儲けたやつにはそれを全部やる、その代わり損をしたら即クビ。「頑張ったけどだめだったんです」というのは許さない。

彼が成功した秘訣は、店長だけではなく店員すべてに権限を委譲して、責任をとらせるシステムにあります。たとえば便所掃除にしても、その仕事に関して店長からすべての権限を委譲され、きれいにすることによって客が増えたとしたら、その儲けは便所掃除係に還元すべきだという思想なんですね。

非常にシビアな面もあるけど、自分が働いて努力して工夫して儲かったら、それを手に入れるのは当たり前だと彼はいう。ですから、社員の収入に上限はなし。その代わり三期続けてだめならクビ。

彼は「俺はアメリカでも勝てる」と豪語していますが、そのとおりだと思う。

彼が目指しているのは会社全体が大リーグのようになることです。全員が個人事業主で、会社というフィールドでそれぞれがベストをつくし、それに見合った報酬を得る。独立してやるのも結構だけれど、俺のところで店長をしていたほうが儲かるぜ、というかたちにしないかぎり、一番優秀なやつは逃げていく、ともいってましたね。

渋澤　日本の企業はリストラのとき、全社員一律に給料を下げますが、これは全然効果的ではないと前から思っていました。

ある銀行員の話ですが、新しい金融システムを構築するぐらいの意気込みで一生懸命働いて、しかも、ある程度効果が出て収益に貢献した。上司も、「お前は今期はすごく頑張ったから、同期のなかではいちばんボーナスがいいぞ」といってくれて、ワクワクしながら待っていたら、ほんの数万円しか差がなかった。(笑)。

努力の結果を金銭で評価するのは日本の社会にそぐわないという気分があるのかもしれませんが、それをポストに反映するのはもっと難しい。三十代の部長の下に四十代の課長がいる、ということの難しさを考えたら、まだしもボーナスを出すほうが簡単なんですがね。

鹿島　そもそも評価をするということ自体難しいですからね。友人も自己評価とか目標設定とか、世間でいわれているありとあらゆるシステムを試してみたけれど、外からの評価と自分の評価との間の差は埋めがたいことに気がついた。

だから、評価というのを一切やめて、すべて立候補制にしたそうです。立候補したからにはすべての責任を負え、その代わりに儲かったものはすべてやる。ですから「グローバルダイニング」には人事部がない。個人商店の集合体なんですね。

問題は、みんなが個人商店ならバラバラになって会社全体としてのまとまりがなくなるのではないか、ということですが、そこをつなぐのが＜理念＞だというんです。たとえば大リーグはみんなバラバラの考えで個人商店でやっているけど、ハッスル・プレーをしてお客さんを喜ばすという理念においては全員が一致している。

会社をまとめるのは理念しかないのであって、それを年功序列などのシステムで縛り上げても、もはや機能しないというのが彼の結論でした。

渋澤　日本のシステムの問題を私なりにまとめると、オルタナディブ（代替）がないということにつきると思います。

道路にたくさんのレーン（車線）があるのに、みんな同じスピードで行きましょうという体制になっていて、急ぎたい人は追い越しレーンで先に行っていいはずなのに、日本は嫉妬社会ですから、「なんであいつだけ先に行かせるんだ、危ないじゃないか」と。本当はチンタラ走っているほうがよっぽど危ないんですけどね（笑）。

毎朝九時に出社して、一日書類に判子を押して、五時に帰る。俺はそれで満足なんだという人がいても全然問題はありませんが、二十四時間働いて、儲かった分はもらうよ、という人がいてもいいはずです。その両方あるのがオルタナディィブな社会。

そういう意味で、日本という国、社会はものすごくもったいないことをしている。

渋沢は元祖ヘッジファンド

鹿島　渋沢栄一の原点といのは二つあって、ひとつは少年時代、血洗島（埼玉県深谷市）の名主だった父親の代理で代官所に出向いたら、アホ代官からひどい扱いをうけたこと。身分が違うというだけで、なんでこんなやつにへいこらして、お金まで納めなくてはいけないのか。こんな世の中間違っている―――それが尊皇攘夷運動に加わり、高崎城乗っ取り計画なんていう過激派顔負けの行動に出るきっかけですね。

もうひとつは、彼の家が経営農民、つまり農業のほかに藍の取引もやる半分商人であったということです。藍の取り引きには当然相場があって、知恵を働かせれば人より多く儲けることができる。

そこで栄一は儲けることに生き甲斐を見つけたわけです。　一方、彼が生きていた儒教社会は金儲けを卑しいとして、支配階級である武士は金銭に触らず、商人が稼いだものを上から取り上げでしまうシステムになっていた。　一生懸命働いた人間がちっともいい思いしないで、生まれだけで能力もないやつがそれを上から取り上げるような社会は絶対に許せないというのが、彼の原点なんです。

だから、彼の考えていることは二つあって、金もうけは基本的にいいことだ、というのがまず最初にある。身分などにこだわらず、機会平等のところから各人が工夫して金儲けをすることで国が富むという思想です。

ただ、やはり彼のなかには子どものころから親しんできた仁の精神などの儒教的な概念があり、道義に反して、つまりズルをしたり独占などによって大儲けすることは絶対に許さない。

渋沢を読むときみんな間違うのは、この道義のほうばかり強調してしまって、儲けるのはすごくいいことだ、というほうを忘れてしまうことなんです。

渋沢は人間の欲望を決して否定はしませんでした。

渋澤　渋沢栄一が残した「渋澤家家訓」というのがあるのですが、その第二則四項目に、「凡ソ業務ハ正経ノモノヲ択ミテ之ニ就ヘシ、苟モ投機ノ業務ハ道徳上賤ムヘキ務ニ従事スヘカラス」とあります。

私は帰国子女で(笑)、こういう文章は苦手なものですから、父に現代語訳してもらったのをいうと、「業務は正しい筋道のものを選んで従事すること。決して投機または道徳上下品な仕事に携わってはならない」。

これを素直に読むと、「投機業についてはならない」わけで、私はヘッジファンドという金融業のなかでも投機とかかわり合いの多い仕事をしていたわけですから、栄一お祖父さんは草葉の陰で怒ってるんじゃないかと、ずっと心配だった（笑）。

ところが、鹿島さんの連載を読んで安心したんですね。栄一は明治維新直後、静岡で商法会所をつくりますが、そこでなにをやったかというと、戊辰戦争で新政府は大量の不換紙幣を乱発したから、いずれこの紙幣の価値は下がる、だからいまのうちに、と物に換えておいた。

そのあと大蔵省にはいったときなにをしたか。それまで非兌換紙幣で信用がなかった太政官札ですが、新貨条例の布告で兌換するようになった。すると、贋金が混じっていた各藩の二分金と比べて交換価値が逆転し、太政官札の交換価値が上がりました。そこで、割安な二分金を集めて、割高な兌換紙幣を発行した。これはヘッジファンドの通貨アービトラージ（裁定取り引き）という手法とまったく同じなんです。

そもそも証券取引所をつくったのも栄一ですし、先物取引や空売りというのもきちんと理解している。

鹿島　東京証券取引所をつくるとき､渋沢とほかの大蔵省の役人との間で大論争があったんですよ。

役人のほうは、それは要するに博打場だと。そんなものを国家がつくっていいのかという。絶対に投機で大儲けしよとする輩が出てくるからつくってはだめだと。

それに対して渋沢は、投機というのは人間の本能だから、それを認めてはじめて円滑な経済が営めるんだと猛烈に反論する。渋沢は他人の欲望というのを全部認めるんですね。それを禁欲で抑えてしまっては江戸時代に戻ってしまうわけで、渋沢は投機自体は認めていたんです。ただし俺は嫌いだからやらないという（笑）。

日本には儲けるということに対する罪悪感があるけれど、それは間違いだということも、渋沢は繰り返し繰り返しいっていますね。

ベンチャーが会社の基本

渋澤　アメリカではビル･ゲイツのようにバカ儲けして莫大な資産を築いた人は、必ずビル・ゲイツ基金のようなものをつくって慈善活動をします。もちろん税金対策という面もあって、毎年基金の五％を慈善活動に寄付するば、基金自体がNPO（非営利組織）として認められる。

しかし、日本の場合、金儲けをした人が社会にお金を還元したいと思っても、あんまりチャンネルがありませんね。

鹿島　仕方ないから、必要経費で無駄遣いするんです（笑）。

渋澤　あとは死んだとき相続税で政府にとられて、社会への還元は政府がやりますということになっている。

鹿島　渋沢はそういうところも上手でした。まだ相続税制ができる前ですが、慈善は金持ちの義務、ノブレス・オブリージュであると同時にステータスなんだよ、ということを広めるんですね。大倉財閥の大倉喜八郎とか、寄付なんか好きじゃなかった安田財閥の安田善次郎なんかに呼びかけて、慈善は金持ちしかできないステータス・シンボルだといって彼らのプライドをくすぐった。

渋澤　ヘッジファンドのオーナーも、ほとんどが慈善活動に相当の時間とお金をつぎ込んでいますね。

鹿島　根津嘉一郎という東武電鉄をつくった人がいますが、この人は最初、金儲け一本槍で、汚いことを平気でやるので有名だった。ところが、渋沢は経済視察団をつくってアメリカにでかけたときに、根津にカーネギー財団とかモルガン財団を見せるんです。それを見て根津は、金持ちになったらこういうことをしなくてはならないのかと気づいて、帰国して武蔵高校をつくったり根津美術館をつくった。

あれだけ阿漕な人が、こうまで変わるものかとみんな驚いたそうです（笑）。

渋澤　アメリカのシステムのいいところは、これらの基金は NPO になるため慈善に使う五％を稼がなくてはならないから、ヘッジファンドやベンチャー・キャピタルなどの、いわゆるリスク・キャピタルの根源となる。

リスク・キャピタルというのは不確定な将来に自分の判断で投入される資金のことですが、そういうリスク・キャピタルが現在、日本にはないと言っていいくらいです。私も探しているのですが、なかなか見つからない。もし「はい、私はリスク・キャピタルを提供できます」という方や会社があったら、ぜひご連絡をいただきたいと思います（笑）。

かつてジャパン・マネーと喧伝されたように、日本の金融機関は莫大な資産をもっている印象がありますが、彼らはリスク、キャピタルじゃなくてエージェント。自分のお金ではなく預金者のお金を集めてそれを企業に融資しているだけです。

日本では経済部の記者でも投資と融資の区別がつかない人がいて、少し前、任天堂の山内社長が私財二百億円使ってゲーム開発のベンチャー・キャピタルをつくったという見出しがでていたので、オッ、と思って読んでみると、ファンドをつくったわけではなく、開発用の資金を貸し出しただけでした。これは投資ではなく融資。

渋沢栄一は、国のいろんなところに分散して滞留していた資本を銀行制度や株式制度によって、小川を集めて大河にして、それを投資という大海に注ぎ込もうとしたはずです。ところが、お金は銀行に集まったものの投資されることなく、まるで沼か池のように淀んでいる。

鹿島　いまの日本人は、「会社」とはすでに存在しているものとしてしか認識していない。これが最大の間違い。

本来株式会社というのは、あるアイディアが儲かると判断した人たちが、なにもない段階でお金を出し合い、新しい会社をつくるというのが基本です。ゼロの状態で、将来性なり、マーケットの潜在需要なりをみんなであれこれ考えて、それから資金を集めて事業をはじめる。

この段階で株主というのは文字通り自分ですべてのリスクを背負っているわけで、渋沢の時代はすべてがベンチャー、銀行ですらベンチャーだった。投資は基本的にベンチャーだということがいまの日本人はわかっていない。

日本の会社というのは個人商店が大きくなって会社組織にしたというニュアンスが強すぎるんです。　金はないけどアイディアのあるやつと、アイディアはないけど金のあるやつとが合体してつくるのが会社なのに、すでに合体してあるものしか会社として認識できなくなっている。

これは食事でも同じで、日本人がフランス料理を食べるとき、大抵コース・メニューを頼むでしょう（笑)。アラカルトで、うまいかまずいかわからないけど、自分でリスクをとって注文するということを、ほとんどしない。

渋澤　この前、ある勉強会で前日銀副総裁の福井俊彦さんが講演されて、これまで世界は「平和配当」を受け取ってきたけれど、二〇〇一年九月十一日、つまり、アメリカ同時多発テロ事件以降は、「平和負担」の時代になるかもしれないということをいわれたのは面白かった。

配当というのはなにもしなくても入ってくるもので、「平和配当」があるうちは、ある意味、現状維持がいちばんいい。ところが「平和負担」ということになれば、黙っていると逆ザヤで、キャピタル・ゲインを得なくてはジリ貧になるから、なにかアクションを起こさなくてはならない。

小泉改革というのは、その意味で評価するべきだと思いますが、いまだに「ちょっと待った」という勢力が強いのは、長期的に暗澹たる結果を招くような気がします。

デフレで一発逆転大勝利

鹿島　これからの投資家が絶対頭に入れておかなくてはならないことが、日本はすでに人口減少社会だということ。

資本主義において人口は絶対的に大きな要素なんです。

日本の出生率はいま〇．六五ぐらいで、だいたい三分の二。そうすると、百人の親に対して子どもは六十六人しか生まれないことになる。その六十六人が次に何人子どもを生むかというと、三分の二かける三分の二で九分の四、つまり半分以下。ということは放っておいてもマーケットは縮小していくわけです。

すると、親が二組いて、それぞれの一人っ子が結婚すると、片方の親がもっていた不動産は要らなくなるわけです。これがどんどん繰り返されると、本当に必要があって価値が

あがる不動産は、最後には皇居の周り何キロか、というところまでいってしまう（笑）。

さらに、マーケットで恐ろしいのは、縮小することではなく、縮小するだろうという予感が働いて、その前に行動を起こすことです。それが一気に起きると恐慌状態になる。いま都心のど真ん中の高層マンションだけが大人気で、ほかのマンションはいくら安くしても買手がつかない。これはすでに予感が働いているからなんですね。

渋澤　それから、いまデフレだから景気が悪いとか、インフレにすれば景気がよくなるとかいう議論がありますけど、デフレやインフレというのはあくまで結果でしかないんです。

問題は、いま日本で構造改革が起きているということです。これまでの日本の経済は構造はサプライサイド（供給側）が得をするようにできていて、価格決定権もサプライサイドが握っていました。ところが、ユニクロの登場などで、そういう構造はどんどん破壊されている。デフレになるということは、構造改革が起きていることの証なんです。

また、デフレで物価が下がっているといっても、質のいいものはみんな欲しがりますから値段は下がらないし、むしろ上がるかもしれない。つまり質の選別というのはデフレになってはじめてできるんじゃないかという気がします。

ですから、今のデフレは、日本にとって非常に重要で必要な時期なのかな、と思うんですが。

鹿島　デフレで収入がどんどん少なくなっていくとき、人がこの少ないお金でなにをするかといえば、まず、これまで三つ買っていたものを一つにする。そして、一つしか買えないとなったら、いちばんいいものか、いちばん安いものを買うんです。つまり、業界で生き残るのはいちばんいいものをつくっている会社といちばん安いものをつくっている会社。

渋澤　両方やろうとすると絶対に成功しない時代になりましたね。

鹿島　安いものにしても、これまでの安かろう悪かろうではなく、安いなりに価値を追求しだしています。つまり、この値段でなにを残し、なにを切り捨てるのか選別している。なにかひとつだけいいものを残して、あとは全部切り捨てるという発想でつくられた商品は残るんです。

たとえばトヨタのヴィッツという車が売れていますが、実際乗ってみると、たしかに安いものを使っているなと思いますが、それにもかかわらずコンセプトがはっきりわかって、「いい車じゃないの」という気がしてくるんです（笑）。新しいコンセプトの車だということが実感として伝わってくる。

渋澤　そういう意味でデフレは面白い時代ですね。

これまでの十年間は、景気はどんどん悪くなるのに、それを認めたがらない思考があったと思います。しかし、これからの十年は、たとえ景気がよくならなくても、なにかしなくてはならないことがわかったとい点で、「失われる」わけではない。

鹿島　デフレ時代の競争というのは熾烈なものになりますね。上がるときもそうですけ

ど、下がるときもみんな同じことを考える。会社なら、リストラして、賃下げして、というふうにみんな同じことをしたら、逆になにもやらない会社が生き残る可能性もあるわけですよ（笑）。

大学の世界では、この十年、とくに短大生が減ってるんです。それで短大をやめて四大に転換するところが続出している。ぼくは、こういうときは逆にうちだけは短大を残しておけばいいといってるんです。　ほかがどんどん短大やめていけば、短大に行きたい女子学生は最後はうちがゴッソリいただける、と（笑）。

高度成長でパイがどんどん大きくなっているときと違って、デフレ時代はパイがどんどん小さくなりますから、あとから参入して「パイをください」といったってわけてもらえるはずがない。だから「パイはいらない」ということが必要。

そういうときこそ一発逆転の大勝利を狙うやつが大儲けできそうだと思う(笑)。

渋澤　失業するならデフレのときが絶対いいですからね。収入のないときインフレだとたいへんですよ。

私も会社をはじめたばかりですから、コストがどんどん下がるデフレはありがたい（笑）。

鹿島　いい人材が安く使えるしね。

先ほどの友人に話を戻すと、彼は従業員は才能がすべてで、社内教育なんて意味がないといっているんです。社内教育は才能を磨耗させるだけで、それこそ旧軍の兵隊のように「突撃っ！」と号令をかけると躊躇なく突っ込むけど、作戦を立てられない連中ばかりになる。

これまで日本は学歴なんかの尺度で採用してきたけれど、それは会社人間になりやすい人材を選ぶには向いていても、才能を計ることはできない。そこで、学歴や国籍といった人材に対するこれまでの固定観念を取り払うと、ダイヤモンドのような人材がゴロゴロしている時代だと。

だからいまデフレを経験することは、いろんな面で将来すごくいいことかもしれません。オイル・ショックや円高不況といったいろんなアクシデントに見舞われながらも、そのとき一生懸命やってきたことが日本経済を鍛えたわけですから、いまのデフレもちっとも悪いことではない。

ただ、にもかかわらず、渋沢栄一のいっていることは、＜貧を重んじる＞ことは絶対だめなんだと。これは繰り返しいっています。金儲けを否定しちゃいけない、貧乏が尊いということはありえない。「清貧の思想」はだめなんです（笑）。

渋澤　教育といえば、こんど神戸大学で講義を引き受けたんですが、私は日本の大学に行ってないので、どんなコミュニケーション・ギャップがあるか心配なんです。

鹿島　日本の大学は基本的な部分で大間違いをしているんです。

なぜかというと、考え方を教えない。どういうふうに問題を立ち上げて、それをどう発展させていくのか教えないで、結論としてある数式のようなものを覚えさせるんです。

最近、やっと理解したんですが、もともと自然には膨大に無駄なものがあって、そのな

かにほんのわずかだけ貴重なものが混じっている、その無駄から貴重なものを取り出す試みが分析であり、それを定式化したものが科学なんですね。だから、科学の根底には、貴重なものを得たいという欲望がある。そういうことを教えないで、数式だけ覚えろといったって苦痛なだけ。

渋澤　アメリカの金融モデルをもってこようとするのが、まさにそれです。

鹿島　たまたま失敗して破綻したけれども、ロング・ターム・キャピタル・マネジメント（LTCM）というヘッジファンドはノーベル賞学者でしょう。

ケインズをそうでしたが、欧米の経済学者は自分で儲けるために研究する。

渋澤　いま米国のバイオ関連のベンチャー・キャピタルは、ほとんどが大学の教授や博士号をもっている人たちが係わっていますね。

鹿島　理論モデルをつくっても、それが現実のマーケットに適応しなければなんにもなりません。日本の大学はそこがないんですよ。

それはアカデミズムにも金銭蔑視があって、金儲けを罪悪視しているから。それこそが、渋沢栄一がいちばんいけないといった部分なんです。

平成の渋沢はどこにいる

渋澤　父と二人で渋沢の残した古い史料を探していたら、栄一の語録に「元気振興の急務」（次頁）というのがあって、これを読んだとき、いまの状況とまったく同じだと驚いたんです。

「四、五十年前の明治維新」を、「四、五十年前の戦後間もなくの頃」に替えると、そのまま通用するのに驚きます。

私たちの世代にも結構元気というか、ものを考えている人間たくさんいるのですが、エネルギーを発揮できないのはどうしてか、とこれを読むたび考えさせられる。血洗島で暴れていたころの栄一のような人材は、いまどこでなにをしているんでしょうかね。

鹿島　とりあえずいえることは学歴とかそういう既成の価値観からはでてこないだろうということです。

いま登校拒否がどんどん広がっていますから、学歴社会なんて放っておいても近々崩れますよ。逆に考えると、登校拒否児童のなかから未来の渋沢が現れるかもしれない。だって、まともな人はだれでも一度は登校拒否になったことがあるでしょう。しなかっただけで（笑）。

それと、渋沢の若いころの乱暴さといったら、全共闘なんてもんじゃないからね。

渋澤　未来の栄一はいま暴走族をやっているかもしれない（笑）。

鹿島　それは本当の話で、暴走族のヘッドというのはものすごくいいらしいですね。荒れくれのならず者の集団のなかでトップになるやつほど、組織力があってある種の倫理観がある。そうでないやつはトップになれないそうです。

渋澤　未来の渋沢は「サラリーマン金太郎」（笑）。

元気振興の急務（抜粋）

〔元気地を払うて去る〕頃日来社会の上下一般に元気が鎖沈して、諸般の発達すべき事柄が著しく停滞して来たやうである。これは要するに社会が稍々秩序的になつたと共に、人々が何事も慎重の態度を取るやうになつて来たから、其の余弊として斯の如き現象を見るに至つたことであらう。併し乍ら余が甚だ腑に落ち兼ぬることは、元来意気の旺盛なるべき壮年の人が、動きもすれ因循姑息に流れ、唯従事することに過失のない様に、其の日其の日を無事に過されさへすればそれでよいといふ傾向のあるのは、国家社会に取つても最も痛嘆すべき現象ではあるまいか。固より沈着も必要である、慎重の態度も取らなければならぬ。多くの場合に軽佻浮夸なる態度、突飛奇抜なる行動は避けなければならぬが、現在我国の情態では未だ左迄沈着や慎重を尊ぶべき時代ではない。我国の有様は是迄やり来つた仕事を大切に守って、間違なくやつ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。今や列国の状勢に徴するに、彼等が日進月歩の有様であるにも拘わらず、我国は後れて開国しただけに万般の事物が一歩後に居る。其の後れて居る我国が先進国に劣らぬだけの競争をするには、彼等よりも一倍の元気、十倍の奮励が無くては叶はぬ筈である。それで有るにも拘わらず、一般世人の元気は日に銷磨し、これをニ三十年前に比すれば人心が甚しく退嬰的になつて居るのは、国運の発展上悲まねばならぬ有様ではないか。

　此の秋に方つて実業家は勿論、其の他一般国民は大に元気振興に力を用ひ、似て国運の発展に資せなければならぬのであるが、近来の傾向は却てこれに反し、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するの風がある。又政府にも各種の事業を官営と為さんとするの傾が見えるのは如何なる理由であらう。政府が好んでこれを為さんとするのか、そもそもまた一般の趨勢がこれを余儀なくせしむるのか、兎に角政府万能といふ調子が各方面に現れて居ることは、争ふべからざる事実であらうと思ふ。（略）

〔元気旺盛なりし維新前後〕今より四五十年前、即ち維新前後に於ける人々の活動に比するに、その元気に於て実に天地の差がある。維新当時の人々の元気旺盛なりしは真に目覚むるばかりで、彼の薩長の両藩を連合して維新の大業を為した元老諸氏の如きは、今人の夢想だも及ばぬ勇気を持つて居たのであつた。元来三百年といふ久しい歴史ある徳川幕府を一朝にして倒さんとするの意気は、壮烈といはんよりも寧ろ無謀に近いものであつた。併し乍ら、猛烈として起ち、敢然としてこれを決行した。到底今人の似て模する能はざるものである。現時日本帝国が世界列強国と相伍して下らざるに至った程の発達も、蓋し此の元気が無かつたなら、恐らく覚束ないものであつたであらう。例へば余の如きも左様であるが、今日こそ第一銀行に自由勤務で、他の人々に比すれば精勤とは言へぬけれども、昔から斯うでは無かつたのである。（略）

〔無気力なる青年誡む〕

余は今日の壮年青年に、斯の如き元気を持つて貰ひ度いと切に希望するのもである。　早熟早老は決して青年の学ぶ可きものではない。願くは維新当時に於ける先輩の気象を継承し、以て国運発展の急務に資せられ度いものである。斯く言ふ余は既に老人である。普通ならば、猛進する青年に対して、「最う少し沈着にせよ」と説かねばならぬ位地に居る者である。而己ならず青年側から云うても、老人が懸念する程に元気を持つて居らねばならぬ筈であるのに、今の青年は却て余等老人から「もつと元気を持て」と反対な警告を与へねばならぬあり様になつて居る。（略）

　尤も危険と思はれる位と謂うても、余は敢えて乱暴なる行為や、投機的事業をやれと勧めるものではない。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。（略）例へば一度見込ある事業としてそれに着手したら、百折屈せず万折撓まず、其の目的を達しなければ止まぬだけの決心を似てやるやうに仕度いものである。（略）此の間にたまたま危険と思はれる位のことを為すものがあつても、それ等の多くは寧ろ悪事を為す方で、道徳上将た法律上の罪人となるに過ぎない。余が所謂危険と思はるるまでの活動を為すもの、即ち真の元気あるものは遺憾ながら甚だ乏しいのである。現今の趨勢に鑑みて斯の如きものが果して青年の本領であらうか。（略）