

お江戸舟遊び瓦版709号



水彩都市江東 ころろ美しい日本の再生 安全・安心まちづくり
お江戸観光エコシティ・お江戸舟遊びの会 江東区千田 13-10

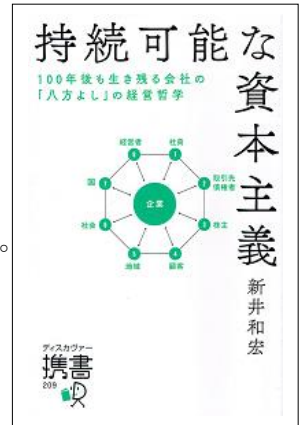
新井和宏「持続可能な資本主義」ディスカヴァー携書. 19.1.30

100年後も生き残る会社の「八方よし」の経営哲学 <https://eumo.co.jp/>

はじめに——世界中で資本主義が「息切れ」している

リーマンショックを契機に、資本主義の限界を指摘する本が数多く出版されている。投機的なマネーゲームの末に巨大なバブルが崩壊し、世界経済は長期低迷という状態に陥った。デフレと低成長は日本化とも言われた。

効率よくお金を稼ぐことを追求した金融は、高度な数式に基づく「金融工学」を生み出した。効率だけを追求すると、お金の出し手と受け手が分断され、バブルを引き起こしてしまう。この根本的な問題は、リーマンショック後も解決されていない。効率至上主義を見直さない限り、また、同じような「事故」を起こしかねない。今後は、いい会社に投資する金融が日本一となる時代である。



第一章 人と社会を犠牲にする資本主義に永続性はない

- 資本主義は、生活と切り離されて存在しているわけではない。資本主義の欠陥を分析する議論は極端に振れやすいように思う。「資本主義を続ければ破滅する。資本主義と異なるシステムに変更しなければならぬ」等タイチかゼロかの議論に傾いてしまう。

私が8年間在籍したBGIも含め、運用会社と投信では運用の仕方は180度違う。あらゆる金融機関にとって「リターン=お金」となっている。リターンとは、いくら稼げたかを意味する。

- 高度な金融工学があったからこそ、リーマンショックは起こってしまった。その根本的な原因は「分断」にあった。リスクの高い債券は、極限まで細かく切り刻み、うまく組み合わせれば、見かけ上リターンを高く見せることが可能だ。そして、切り刻まれた債権をつなぎ合わせた証券は、もはや誰にお金を渡すためのものかが見えなくなる「のっぺらぼう」にまで行き着いてしまった。
- 勤務していたBGIでの担当は、企業年金の運用だった。会社は全世界で200兆円の資産を運用し、「無限にお金を膨張させること」が目的化していった。「目標ありきの販売」になっていき、過労が高じて、2007年夏休暇でオーストラリアに向かう飛行機の中で私は倒れてしまった。
- 会社を辞めることを決めた時に、一冊の本に出会った。坂本光司『日本で一番大切にしたい会社』だ。社員の7割が障害者という日本理化学工業や、社員を大切にする経営で48年間増収増益を続けた伊那食品工業といった会社について書かれていた。私がそれまで抱いていた「リターン=お金」が根底から覆された。それこそが金融や投資の本来の役割だと気づき、そんな想いを形にする会社を作ろうと仲間と鎌倉投信を計画した。リーマンショックはその真っ最中に起こった。
- リーマンショックで金融界は信用ガタ落ちになった。無限に効率を追求した結果だった。その根本原因は「分断の構造」だと思い至った。

「リターン=お金」と考える限り、ゴールは無限となる。

リターンに、社会の形成を取り入れる鎌倉投信の定義は、いまの資本主義に対するアンチテーゼである。

- いい会社は数量化できない。現場に出向き、この眼で見る、経営者や社員の方々と顔を突き合わせて感じ取るのだ。

$$\begin{array}{c}
 \text{リターン} \\
 = \\
 \text{資産の形成} \times \text{社会の形成} \times \text{心の形成} \\
 = \\
 \text{幸福}
 \end{array}$$

第二章 「お金キリターン」が可能にする「八方よし」の経営

<https://www.kamakuraim.jp/>

- 近江商人の商人道「三方よし」は、売り手にとっても、買い手にとってもプラスにならないといけない。そのためには売り手、買い手、世間の三者が信頼で結ばれていなければならない。

松下幸之助の「企業は社会の公器である」が重要だ。

- 日本の金融は、銀行が中心になって、信頼に基づく取引が行われていた。一軒一軒企業を訪問して、信頼関係を築き、融資してきた。ところが80年代のバブル崩壊を経て、日本の企業も金融機関も信頼を打ち捨てた。その要因はBIS規制だ。1988年にバーゼル委員会によって発表された「銀行の自己資本比率に関する国際基準」だ。日本ではバブル崩壊の1993年に導入され、貸しはがしが横行した。社会的価値や人間の価値を無視し、担保に極度に依存する体質をつくってしまった。
- バブル崩壊によって自信喪失に陥った日本企業は、それまでの日本的経営に背を向けて、グローバルイノベーションを牽引するアメリカ流の経営理論を、無反省に受け入れていった。効率がすべてに優先し、社会の分断をもたらした。正社員と非正規社員、大企業と下請けの中小企業、銀行と企業等々、様々な分断が起り、信頼に基づく日本の経済システムは解体されていった。米国式をいち早く導入した東芝が不適切会計を指摘され、形式だけでは全く意味がないことを物語っている。

第三章 現場を訪ねてはじめてわかった、「いい会社」が大切にしていること

- 電気設備や給排水設備の未来工業は、管理や強制が全くない。会社の理念は、「常に考える」。「アイデアを会社に提案すると最低5000円」もらえる。全社員の1/4が年間20件以上の提案をし、生まれた特許・実用新案・意匠の数は3000件を超えている。日本一社員が幸せな会社を目指し、年間休日は160~180日で、残業しない人がいい社員とされる。 <https://www.mirai.co.jp/>
- 寒天メーカーの伊那食品工業の目標は、「会社を取り巻くすべての人がいい会社だといってくれる会社をつくろう」だ。同社の塚越会長の「年輪経営」は、樹木は、寒さや暑さ、降水量、風雪などの気象条件によって、幅は違うものの、必ず年輪をつくり、一年一年少しづつ成長する。この樹木のように、自然体で少しづつ成長するのが企業のあるべき姿ではないかと言う。伊那食品の朝は、社員の自主的な掃除から始まる。伊那食品は、地域貢献が本業と言い、企業、社員、地域が「信頼」という見えざる資産で結びついている。 <https://www.kantenpp.co.jp/corpinfo/>
- 日本環境設計は、コットンからバイオエタノール、プラスチックから再生油、着古したポリエステルから新しいポリエステル繊維といった「燃料」や「原料」を再資源化するだけでなく、日本の小売業の大多数をつないで一大連合をつくり挙げ、古着やプラスチック製品を「買い物ついで」に持ち込む仕組みを構築している。ゴミの山が宝の山になるだけでなく、会社の夢は「戦争をなくすこと」と語る。戦争は地下資源を巡る権益争から始まるという。 <http://www.jeplan.co.jp/ja/>

第四章 金融だから生み出せる信頼のレバレッジ

金融経済は実物経済から大きくかけ離れ、マネーゲームが横行し、金持ちはさらに資産を増し、中間層の賃金は減り、正社員は非正規雇用に置き換えられ、格差や貧困が拡大している。金融は「社会の血液」であるべきで、お金ではなく、信頼のレバレッジとして、信頼を拡大していく役割を担うのが、私たちの考える金融のあるべき姿だ。現在の金融市場では、社会的なベンチャー企業が安心して数億円を調達できる機会があまりにも少ない。抜本的な改革が望まれる。

終章 資本主義の未来は「個人」がつくる

資本主義の未来を展望するうえで、サイボウズとアマゾンに注目している。両社は利益を上げることを目的としていない。すべては長期のためとし、株主への配当は基本的にゼロだ。特にサイボウズは社会のためになる活動に利益を再投資している。国に対する「不信任」ともとれる。

もう国や自治体には、社会的課題のすべてに対応できる財政基盤がない。「福祉やインフラ整備は国の仕事」とはいかない、「社会の公器」として企業の存在意義が一層問われる時代となった。

エフピコは食品トレー企業で、障がい者雇用率14.56%、グループで400人正社員雇用している。企業が担う役割が大きくなっていることを知った。社会的課題の解決を担う企業は今後増えていく。そのとき、NPOが、企業が事業化できない分野に的を絞って、付加価値を生み出すことが期待される。皆で「いい会社」「いいNPO」を応援し、資本主義の未来を一緒につくりあげましょう。

所感：刺激的な本に出合った。アメリカの過剰な希望を付度する日本政府が日本的経営を破壊し続けてきた感がある。これからは、本書を参考に人権・民主主義の日本を祈念したい。(文責 中瀬)