

聖フランシスコの「清貧」の精神と現代社会



著者自宅の庭にある聖フランシスコの像

第7回

事業を行う目的と 果実の評価

神谷秀樹 MITANI
HIDEKI

東京大学生産技術研究所、
同医科学研究所シニアアドバイザー

新規事業を始めるにあたって審議される事業計画書には、ひと言「これだけ儲けます」と書いてあるわけではないはずだ。どのような事業で、どのような財、またはサービスを世に提供し、世にどのようなインパクトを与えるのか、またなぜその事業はその会社が採り上げるにふさわしいのかなどが、情熱を込めて書かれているはずだ。そして、その事業を行うにあたって、これだけの投資を必要とし、これだけの利益をやがて上げるであろうと予想されるのが通常だ。

しかしながら、「果実の評価」となると、株主は「いくら儲かったのか」「利回りはどうなのか」といった数字にばかりに注意を払い、経営陣も株主も株主にばかり気をとられるようになる。一方、「事業の目的をどのようにして、どれほど達成したのか」を吟味する質的な議論はお座なりにされがちだ。国民経済も同様で、諸政策が国民生活にどのように寄与したかよりも、「GDP（国内総生産）が何パーセント伸びたかどうか」というように、数字だけが一人歩きして評価される。

筆者は自ら一つの会社を創業して経営にあたったが、そのような数字本位の評価は自分の意図を反映するも

のではなかった。また、自分の顧客・投資先を評価するにあたっては、利益という数字だけを主たる評価の対象にするということではなかった。本稿においては「事業を行う目的と果実の評価」について再考する。

教皇に学ぶ

二〇一三年十一月に教皇フランシスコが使徒的勧告『福音の喜び』を発表されたとき、欧米では発表とともに大反響が起り、有力紙に留まらずオバマ大統領、ラガルドIMF専務理事らが、直ちに賛意を表明した。

清貧を重んじる教皇は、現代社会における排他性と格差拡大の問題を大きく採り上げ、「路上生活に追い込まれた老人が凍死してもニュースにはならず、株式市場で二ポイントの下落があれば大きく報道されることなど、あつてはならないのです。これが排他性なのです。飢えている人々がいるにもかかわらず食料が捨てられている状況を、わたしたちは許すことはできません。これが格差なのです。……排除されるとは『搾取されること』ではなく、廃棄物、『余分なもの』とされることなのです」(53)と言われた。

人類の経済活動の結果が、人類にとつての「共通善」をもたらすものではなく、多くの人間を廃棄物とするような結果をもたらすならば、また地球との共存を打ち壊すものとなるならば、その経済はいつたい「誰のため、何のため」にあるのだろうか。一つひとつの事業についても同様である。教皇はこのように、現代の経済活動が抱える根本問題を指摘された。

教皇はさらに、富む者がより富めば、やがてその富が中低所得層にもたらされ、世の構成員すべての生活が豊かになるとする「トリクルダウン理論」を明確に否定された。

経済活動も事業も、単に経済的な利得を求め、GDP、ROI（投資対効果）、ROE（自己資本利益率）という、お金だけで表す「数字を上げる」ことを自己目的化してなされるべきものではない。しかしながら、これらの諸活動のたった一面の評価を表すに過ぎない数字が、実際には神のごとく崇められ、教皇が指摘される人間の排除と廃棄物化を招いている。今の日本でも、中央銀行が「消費者物価指数二パーセント上昇」という数字を、あたかも国家の大目標のように設定し、内閣も「株価内閣」と揶揄されるほどに、株価の（根

抛なき）上昇に、過分な力を注いでいるように見える。こうした政策には、多くの貧しい高齢者へのいたわりなど、人間性が微塵も感じられない。

キリスト教は偶像崇拜を禁じている。また無神論者の心には、もとより崇拜する「神」はいないはずだ。しかし、「お金」という偶像是キリスト教徒であろうが、無神論者であろうが、人々の心の中におかまいなく入り込み、個人や社会が「共通善」を求めるより、互いを排除する社会を築くという結果を招いている。

「数字だけを追いかける価値観」では、経済活動も、事業や投資の成果も、正しく評価することはできない。そして、この「不完全な評価法」を採用することは、人類にとって決して好ましい結果を招かず、社会をより殺伐とした非人間的なものとしてしまう。

ところで、この教皇の教えは数から棒に現れたものではない。カトリック教会では、教皇レオ十三世は『レールム・ノヴァルム』において、教皇ヨハネ・パウロ二世は『新しい課題』にて同様のことを訴えてきた。また現在、教皇フランシスコに加え、ピーター・タークソン枢機卿（教皇庁正義と平和評議会議長）は世界の大学などで同様の講義をしている。

事業を行う目的

人はなぜ事業を興し、投資するのだろうか。前回は医療機器（横隔膜ペースメーカー）の開発に情熱を傾けるシナップス・バイオメディカル社のトニー・イグナニを紹介したので、今回はこれまでも少し言及してきたアリゾナの果樹園開発を採り上げよう。

果樹園経営者のバート・ヒューラーは一ドルたりとも無駄使いたない、金銭面には非常に厳しい人物で、コストをコントロールし、収益を上げないことには会社は発展しないことを十分に知っている。また、トニーともども派手な生活とは縁遠く、そして家族を大事にする立派な父親でもある。また二人とも、その事業が何のために存在し、収益を上げるにあたって果たさなければならぬ社会的責任については片時も忘れることがない。

バートは自分自身の果樹園も所有しているが、投資家から集めた資金で所有する果樹園の経営を受託する身でもある。したがって、彼の第一の責務はこの投資家に対し、期待を上回る経済的な実績を出すことにある。そのためには、まずは樹木をハッピーにしなければならず、彼はそのための労を惜しまない。

樹木をハッピーにするために、まず種を育種学でもって改良する。ニューメキシコ州立大学に援助を出して新種の研究を行い、またピーカン（クルミ科の種実）の組織培養の技術を世界で初めて確立した。灌漑方法、土壌改良方法、肥料などについては、アリゾナ大学やオクラホマ大学の先生とも一緒に研究を重ね、果樹園の空からの監視では、東京大学、アエロセンス社、ソニーが共同で研究しているドローン（無人飛行機）の研究開発拠点にもなっている。また、ピーカンは、未だ原因もわからないため根治する薬もないアルツハイマーの予防に役立つことが知られている。そこで、ピーカンをより多くの抗酸化剤を含むように改良し、できるだけ多くの人々が支払える価格に抑えて、日本を含む高齢化社会を中心に普及を図っていきこうとしている。このような果樹園経営にあたっての科学技術の一層の発展は、バートが最も関心を持つことの一つだ。

樹木をハッピーにするためには、その面倒を見る社員をハッピーにしなければいけない。彼はまったく雇用のなかった地域に雇用を生み出し、かつ最低賃金を五割上回る給料を支払い、主な社員には社宅を与えて果樹園に住まわせている。また、かつてメキシコから

移民してきた社員の息子がなかなか利発であるのに気づき、「大学に進みたい」と希望する彼のためにポケットマネーで授業料を全部出したという。その結果、この家族にとつて初めての「大卒」が誕生した。

彼が経営する果樹園は、これまでに植えたすべての木が育つと、アリゾナのピーカン生産量を二倍に押し上げる。また、その八割が輸出されて外貨を稼ぐ。開発面積は一万エーカー（約四〇・四七平方キロメートル）を超えるが、これは十八ホールのゴルフコースがだいたい二百エーカーとして五十コース分にあたる。これだけの面積が砂漠から緑化され、森に変わる。木々がたくさんのも二酸化炭素を吸い込み、酸素を供給する。一方、水源が枯れないように、彼は近隣の果樹園業者と乱開発を防止すべく、植樹面積の自主規制も合意している。「行け行けドンドン」では、自殺行為になることを知っており、自然との共存を忘れることはない。地域への貢献も大事である。彼自身はもともと歯科医で、投資家の多くも同業者であることから、歯科医のいないこの村で、ときおり無料の歯科診療クリニックを開設する。綿花栽培産業がすたれてから、すつかりゴーストタウン化していた村も、図書館、消防署な

どの建物が修復され、少しずつ復活してきた。

このように、バートの果樹園事業は「投資家への金銭的リターン」を大きくするために果たさなければいけない義務、自主規制、将来に向けた一層の投資（科学、人材の育成）、すべてに配慮している。「数字」はこれらのすべてをやらなければいけないことを果たした上で出てくる「結果」なのである。

彼らの例に学ぶことはなんだろうか。彼らはまず自然の脅威（早魃^{かんば}、強風、豪雨、バクテリア）と豊かさ、人間の尊厳と命のはかなさ（原因不明の病）という、人間自身ではコントロールできない大きな力の存在の前に謙虚で、それをよく理解している。その上で、この地上の人間の営みがある社会で、知恵を集め、力いっぱい真摯に働き、自分にできることを果たそうとする。その仕事は人間の「共通善」に奉仕する仕事だ。そして、金銭的なりターンはその結果として生まれてくる。後先逆にはできない。

果実の評価

簿記は十五世紀のイタリア、ベネツィアに生きたルカ・パチョーリという数学者によって書かれた『スム

マ』という書に始まる。簿記はその後、欧州を中心に発展してきたが、筆者はその損益計算書には一つの思想が反映されていると考える。

まず第一行目（トップライン）は、言うまでもなく「売り上げ」だ。いかなるビジネスも売り上げが立って初めて成立する。それが顧客への責任を果たすことになる。次に来るのは製造原価だが、これはその商品を製造するのにいくらかかったかで、仕入れ先に支払った金額が上がる。つまり、物を仕入れて売った以上、仕入先に払うべきものを払えということである。次に数々の経費が来る。従業員への給料の支払いをはじめ、お金を借りたならば、その元本は滞りなく返済し、金利も支払わなければならない。また将来に対する準備金も積み立てなければならない。そして最後に「税引き前利益」が出て、そこから税金を支払い、株主に支払うことのできる配当と役員賞与のもととなる「税引き後利益」、言い換えると「ボトムライン」に至る。

これは何を語っているのだろうか。株主と経営責任を負う役員への支払いは、「そのほかのすべての義務を果たして初めて支払えるものだ」ということではないだろうか。筆者も小さな会社を創業し、経営してき

たが、まず家賃など第三者に支払うものを全部払う、次に社員に遅滞無く給料を支払う、さらに今後数カ月無収入でも会社がつぶれないよう準備金を積む。そして、残ったら初めて自分に支払うということをやってきた。これが「信用」を維持する上で、最低限守らなければならぬことだった。常に、法的義務で積み立てなければいけない最低金額の数十倍の資本金を置いたし、借金は一度もしなかった。だから市場が失速してもちっとも怖くなかったし、大手投資銀行がバタバタとつぶれていくなか、当社の明日を心配する必要はなかった。自分の名前をつけた会社を創業し、経営する身には、世間の評判を含め「どのようにして稼いだお金なのか」という問いかけのほうが「いくら稼いだのか」という問いかけよりも、常に重い意味があった。ところが、ここ二十年だろうか、このような伝統的な考え方は踏みにじられるようになった。行き過ぎた株主中心の利己的な「ポトムライン中心の考え方」で、文字通り「本末転倒」したものが、市場を席巻するようになった。すなわち企業の収益性、投資した資本に対する利益率を高めるために以下のようなことが主張されるようになった——仕入先はもっと叩け。従業員

はできるだけ首を切り、また給与を下げる。正社員は減らして固定費を下げ、非正規雇用に切り替えていつでもクビにできる変動費に換えよ。年金制度は廃止せよ。経営者には株価を上げること集中させよ。研究開発など不要だ。規模の拡大は買収でやれ。買収したら買った先の大規模人員整理をせよ。退職金は放棄させろ。できれば軽課税国に本社を移し、節税せよ。借金してでも自社株を買い戻し、流通株式数を減らして一株あたりの利益を増やして株価を上げよ。踏み倒せる借金は踏み倒せ。そして株価が上がったら、会社まごと売って大儲けしよう！

今やこうした考え方が主流になってきたのである。ビジネススクールでも、こうした経営が「賢い経営方法」だと教えられている。「アクティビスト」と言われるようなヘッジファンド（私的に資金を集め、さまざまな手法で運用するファンド）は、まともな仕事をしている経営陣にも、「利益が薄い」と言っては前記のような圧力をかける。多くの場合、株は借株市場で借りたか、借金（他人の金、信用取引）で買ったに過ぎないもかわらずだ。

その結果として導き出された社会は、教皇が冒頭に

述べられたような「人間を排除する」世界だった。

何のために仕事をするのか

教皇は『福音の喜び』において、「人間が排除される社会」に対してこう述べられた。

「すべての人に対しての食料と『尊厳ある暮らし』の保障だけではなく、すべての人の『あらゆる面での繁栄』を訴えたいのです。これは、教育、医療、そしてとくに労働を意味しています。なぜなら、自由で、創造的で、だれもが参加を認められ、そして連帯に基づく労働は、人間にとって、おのおのの生活の尊厳を表現し高めるものであるからです」(192)

「市場と金融投機の絶対的自律性を放棄し、格差を生む構造的に敢然と立ち向かうことで、貧しい人々の問題が抜本的に解決されなかりは、世界が抱える問題は、何一つ決定的には解決されません」(202)

「為政者と財界首脳は、視線を上げて視野を広げ、すべての市民がふさわしい仕事に就くことができ、教育が受けられ、医療にあずかることができるよう働かなければなりません」(205)

我々は皆、何のために仕事をするのか。何のために

事業を営むのか。それは良き社会を創るといふ、人類の共通善に関する価値観を担保したものとならなければいけないのではないだろうか。「利益」というものが、その結果生まれたものとして評価されるのであれば、それは大きいほうが好ましいし、高く評価されるべきだ。しかし、もしその利益が、他者の犠牲や排除(例えば環境汚染、労働者の搾取、商品の不当表示、借金の踏み倒しなど)の上に生み出されたものならば、その利益はまったく評価するに値しない。生み出されるものは、怒りと悲観に満ちた社会である。

「お金に色はない」と言われるが、そうだろうか。筆者は、お金には色があると考え。まっとうな仕事をして稼いだお金は「きれいなお金(浄財)」であり、不当な仕事で稼いだお金は「きたない(不浄な)お金」である。人類を幸福に招くのは「きれいなお金」に限られる。あなたは家族や愛する人に何かプレゼントをするとき、不浄なお金で買おうとは考えないだろう。また、不浄なお金をいくら献金したところで、神は喜びにはならないことは誰でも知っている。