

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6回

事業を行う際の
「社会性」「経済性」
「持続性」

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

事業をするにあたっては、その事業の「社会性」「経済性」「持続性」を検証することが重要だが、「社会性」と「経済性」は、「一方を立てれば他方が立たず、相反するもの」と考えられがちである。しかし、その事業の「持続性」を考察するなら、「社会性」と「経済性」は「ともに満たさなければいけない必要条件」だということは容易に認識できる。「社会性」をないがしろにして「経済性」のみ追求すれば、やがてその事業は破綻する。社会性に十分配慮する事業でも、経済的に成り立たなければ、やはり持続不能になる。

多くの投資銀行の末路

筆者は一九八四年にニューヨークにやってきて、まづゴールドマン・サックスに入社した。同社で七年働いた後に独立し、自分の投資銀行を設立して二十二年経営にあたった。投資銀行とは、その名の通り「投資の専門家」で、顧客企業の経営者に経営に関するガイダンスを与える「先生」の立場にあるはずだ。投資銀行家のほとんどは、弁護士資格を持つか、経営学修士号を有している。しかし、皮肉にも、筆者はこの三十二年間、実に多くの投資銀行が消滅するのを見てきた。

その破綻の理由は多くの場合、巨額の投機の失敗、インサイダー取引などの不正行為だった。この「反社会性」は現在生き残っている大銀行においても同様で、米欧の大銀行は、数々の不正で数十億ドルの罰金を課せられている。これらの生き残り組は“too big to jail”（大きすぎて牢屋にぶち込めない）でつぶされず存続するが、相当手枷足枷がはめられるようになり、自己資金での投機などは抑制されることになった。この問題は、二〇一六年の大統領選でも民主党のバーニー・サンダース候補が大きく取り上げ、商業銀行業務と投資銀行業務の分離を訴えている。

筆者は一九九二年に、ちつげけな投資銀行を創業するにあたり、一つだけ自分に誓ったことがあった。それは、ウォール街で株や債券の引き受けランキングでトップになることは難しくとも、「倫理」だけではトップにならなければならないということだった。投資銀行は規制金融機関なので、二年に一回検査を受ける。一度だけ、社員が証券ライセンス維持のために義務づけられている「継続教育」受講の期限が切れていて、五千ドルの罰金を課せられたが、ほかは処罰されたこととなくやって来た。小さな（大きな）目標だったが、

二十二年営業し、店を閉じるまで、この目標だけは達成できたように思う。小さな投資銀行は、一件の不正取引をしただけで、完全につぶれる。厳しい倫理観は、「生き残るための必須条件」でもあった。

法令での取り締まりは不可能

アメリカで仕事をしてきた三十年間に、企業倫理が問われる事件は何度も起きた。そして、それなりの立法措置も講じられた。もともと、企業側が送り出すロビイストと、それらの企業と結託する政治家により、抜本的措置を講じようとした法律が、多くの場合「骨抜き」にされたのも事実だ。

一般事業会社で最も大きな不正事件を起こしたのは、エンロンというエネルギー会社だった。そしてこの会社の倒産により、企業の不正防止法が成立し、役員会を通じたガバナンスも強化された。それではこのような法律により、経営陣の倫理意識は高まり、企業の反社会的行為は抑制されたのだろうか。もしそうであったらリーマン・ショックは起こらなかつただろう。結論的に言えば、これらの規制は「強欲」の前には、まったく無力で、その状況は今も変わらない。

日本でも昨今、「コーポレートガバナンス」（不正防止などのための企業経営の仕組み）の強化が叫ばれ、株主（投資家）の代表を中心とする社外役員の採用が立法化される方向だ。それはあるべき姿だと思うが、それでも企業のガバナンス（統治）、倫理規範の維持、社会性の担保には、「まったく関係ない」としか言いようがない。大株主と結託したCEO（最高経営責任者）がいれば、役員会は完全に牛耳られ、CEOのやりた放題になる。それが現実だ。

企業の社会性は、また「コンプライアンス」（法令順守）という言葉で担保できるものでもない。なぜなら人間の作る法律は不完全であり、この法令を回避することに長けた弁護士はいくらでも存在する。読者を読問不信に陥らせることを意図するものではないが、米国では弁護士の多くもまた「法律の番人」「正義の味方」ではなく、「法律というビジネスで金儲けに専心する者」に身を落としている。

情緒的だと批判されるだろうが、企業行動の倫理性・社会性を確保できるか否かは、経営者自身の理念と、その理念の社員一人ひとりへの浸透の度合いにかかってくる。したがって、投資するにあたり、対象企

業の社会性を判断するには、実は「人を観て判断する」以外、方法はない。ここで言う「人」には、経営陣、社員、株主を含む。おかしな株主（強欲資本主義者）が一人でも入ると、良心をもって経営にあたるCEOを振り回し、たとえCEOがしっかりしていても、企業は思わぬ方向に走り出すことがある。

顧客（投資対象）事業の社会性

自分自身の投資銀行を始めるにあたり、「誰を顧客にするのか」は大きな課題だった。小さな部隊なので、こなせる仕事の量、言い換えれば、採り上げることのできる顧客数は極めて限られていた。そこで、我々は「世のためになる仕事をしている企業」を第一の選択基準にした。言い換えると、「顧客と一体になって働き、世に尽くすことができること」を欲した。筆者が「投資銀行家として世に尽くせる仕事はマザー・テレサが言うように、「大海の一滴の水」のごとく極めて小さい。しかし、顧客と一緒になれば、その一滴ほどの仕事はできる。であれば、その顧客がどのような仕事をしているのか、そしてその仕事は経済的に成り立つのか、一時的な利益の追求に走らず、長期的な持続

性を有し、発展し得る事業なのか、当然よく吟味することになる。

このような観点から選り、現在も一緒に働いている「シナップス・バイオメデイカル社」を一例として紹介しよう。この会社の創業者はトニー・イグナニというバイオエンジニアリング出身の経営者、トニーと同窓のムスタファ・ディオップという、数カ国語話せるセールス担当者、レイ・オンダースという臨床医（執刀医）の三人だ。

シナップス社が開発した商品は「横隔膜ペースメーカー」で、これはALS（筋萎縮性側索硬化症）、脊椎損傷など、自力では息をできない患者の横隔膜を電気的刺激で動かし、自力呼吸を可能にし、喉に穴を開けて行う人工呼吸器への移行を避けるものだ。この商品の日本への導入がある日本の臨床医に求められ、それを社長のトニー・イグナニと話したとき、筆者はこの仕事を何がなんでもやり抜こうと決心した。

筆者の投資銀行家としての興味は、世の未解決な問題を把握し、その問題を解決する処方箋を描き、実行することにある。筆者の目標は、この横隔膜ペースメーカーをできるだけ早期に日本で利用できるようにす

ることとした。なぜなら、ALSは原因不明で、これほど苦しい病気はない。そしてこの不治の病と闘っておられる患者さんに接して、皆さんが極めて積極的に生きておられる姿に、常に深く感銘を受けたからである。

ALS、脊椎損傷の患者数は少なく、この難病は米国でも欧州でも日本でも特別な配慮を受ける分野に入らる。FDA（アメリカ食品医薬品局）はこの医療機器に「人道的な配慮から行う早期承認」（HDE）与え、欧州でも「CEマーク」という承認を得た。これまでに世界二十六カ国で約千五百台が導入されている。日本では未承認だが、湘南藤沢徳洲会病院で「医師主導の臨床研究」という形で導入され、五人の患者に装着されるどころまでは来た。

以下、この事業の「経済性」と「持続性」を解説しよう。トニーたちの資本政策は、この事業に関し、できるだけ外部資本調達を限定し、株の希薄化を抑制した。また、創業者で過半の経営権を確保し続け、金融投資家に経営を振り回されず商品化を急ぐことを目標とした。そのため、大きな治験を要する医療機器は開発できない。そこで前記のHDEで早期に承認を受け、

安全性と効果を世に証明する道を選んだのである。このHDEで受ける制約は「人道的見地から特別承認を与えるのだから、コストの回収は認めるが、儲けを出すような価格設定は認めない」というものだ。したがって「収支トントン」までしか目標にできない。

それでは大きな利益はどのようにして得るのか。答えは次世代商品にある。その一つは、救急治療に一時的に使うものである。心肺停止などの状況で救急治療室に担ぎ込まれてくる患者に装着し、一時的に自力呼吸支援をするもので、患者が健康を回復すれば除去する。この用途は、患者数は多いが、大規模な治験が必要となる。しかし、基礎技術は確立されており、現在の仕様を基盤とすることができるので、技術的チャレンジは小さい。ALS、脊椎損傷でのデータは豊富にあり、承認さえ得られれば、既に開いた二十六カ国の販売網に乗せられる。この次世代商品が出る時、シナップス社の市場価値は数億ドルの水準になるだろう。そしてさらにその後は「バイオ・エレクトリック・ステイミュラス医療機器」(バイオ電氣的刺激医療機器)の先端企業として発展していけるだろう。

シナップス社はオハイオ州クリーブランド地域で生

まれた会社で、この地域を医療機器や創薬で再興しようという政策的な期待を担っている。この地域の医療機器ベンチャーを支援する機関として「バイオ・エンタープライズ」という組織があるが、シナップス社はその最初の加盟企業の一つだった。同社の次世代商品開発に関しては、オハイオ州が支援のローン(返済は「出世払い」で低利)を提供している。社員は四十人程度まで増加し、雇用の創出にも貢献した。同社のスタート時には、オバリン市にいくつかの不動産を所有するオーナーが、「家賃当面無料」で支援した。

このように、シナップス社は、「社会性」「経済性」の二つの「持続性」を確立するに必要な条件を満たしている。その経営姿勢に賛同した地域の人々の支援も寄せられた。これはトニーとムスタファの極めて辛抱強い経営方針と、レイの臨床開発に関する卓見、三人の医療事業に対する真摯な姿勢がもたらしたものだ。彼らと私の共通理念は“Patient, patient, patient!”(一にも、二にも、三にも、まずは「患者優先」)だ。

幸いなことに日本でも臨床医、病院経営者、医療機器輸入会社のなかで強い賛同者を得、承認取得と普及に向けて一歩一歩進みつつある。まだ五件の実績を築

いたにすぎないが、これらの関係者とは、「ALSの診断が出てから、横隔膜ペースメーカー装着まで、及び装着後の患者のケア」に関し、世界各国の最良の実践例を学び、導入し、医療ソーシャルワーカーなどの参加も得て「ALSトータル・ケア・システム」を構築することに関して議論も始まった。今後はそれを全国に広げる「ALSトータル・ソリューション」も考えていきたい。また、次世代商品の開発には東京大学生産技術研究所の先生方も参加することになった。

こうして「患者主体」「臨床医師主導」の医療を構築し、横隔膜ペースメーカーが標準的治療に使用される医療機器としての認知を得れば、本商品はやがて世界のすべての患者に利用されることになる。

残念ながらALSの患者数は世界で増加している。循環器病や癌^がでの死亡が減少したぶん、かえってALSの発症数が増加しているからだ。それを市場の拡大と喜ぶ気持ちはないが、横隔膜ペースメーカーの需要は着実に伸び、この需要は原因の発見、治療薬の開発、神経再生医療の実現がなされるまで終わらない。これらは先が見えない課題で、数十年にわたる努力が必要とされる。治癒をもたらす医療の誕生まで、同社には

何としても事業を継続してもらわなければならない。

社会性に乏しい事業

一方で、短期的な「経済性」が先に立ち、およそ世のためになるとは思えない事業も数々生まれてくる。アメリカではコロラド州とワシントン州がマリファナを解禁し、いまブームとなっている。マリファナは、今日アメリカでいちばん急成長している産業だろう。しかし、日本で「脱法ハーブ(危険ドラッグ)」による事件・事故が絶えないように、やがて住民が耐え切れないほどの社会問題を起こすであろう。二つの州とも、その豊かな自然はそれだけで大きな観光資源だ。マリファナを解禁することは長期的に見て得なのだろうか。筆者などマリファナの匂いがし、マリファナに酔った運転手が車を運転している州などには足を踏み入れたくない。子どもを持つ親は、恐らく同様に考えるだろう。「自然を愛する心豊かな人々の州」というこれまでのイメージは、すっかり変わってしまった。

一方、日本では、東京や大阪などに特区を設け、カジノを解禁することが検討されている。これも筆者にはなかなか理解できない政策だ。カジノはアメリカで

は砂漠や貧困地域など、産業がなく雇用機会が乏しい「ほかに何人も人を惹き付けるものがない場所」の経済対策として始められた。それでも数が多くなると採算は悪化し、すでに事業の転換も考えられている。

カジノは、米大統領選で共和党側から名乗りを上げているドナルド・トランプ候補が財を築いた事業だが、筆者に言わせれば「必ず親が勝ち、子が損するゲーム」で、これは中・低所得層を搾取する事業だ。そしてその収益は巨額の政治資金に回され、選挙を歪め、民主主義の脅威ともなっている。アメリカ各地で続くカジノの破綻は、この事業が決して「持続性」のある事業ではないことを証明した。

東京湾を眺めれば、そこには浜離宮のような日本庭園、隅田川の風情、お台場やレインボーブリッジの近代的な光景が広がり、見事である。江戸の名残を映すこの風景は、浮世絵の世界をも髣髴^{ほうふつ}させるが、そこにカジノのけばけばしいネオンを重ねると、まるで清楚な日本画にいきなり油絵の具で色を加えるような異質のものを感じてしまう。それはロッキーマウンテンにマリファナが似合わない以上に破壊的だ。

東京や大阪のように失業率が極めて低く、世界の観

光客を魅了する独特の文化的魅力が豊富な地に、なぜ社会性に乏しく、何ら日本的特性を持たないカジノを導入するようなアイデアが浮かぶのか、筆者には理解できない。たとえ持ち込んで、一時的な話題にとどまり、早晩すたれてしまおうだろう。

巨額の投資ができるのであれば、学ぶべきモデルはルネサンスの芸術作品を今日に継承し、「永遠」に人を魅了し続けるフィレンツェではないだろうか。日本に必要なのは、カジノの導入により「権益を握ること」を目指すような輩^{やから}ではなく、コジモ・デ・メデイチのような人物だ。日本の古典芸術に、さらに現代美術を加えれば、それは比類なきものとなり、長く世界の人々を魅了し続けるだろう。現在、ローマのコロッセオやテレビの泉などは、イタリアのファッシオン産業の成功者が資金を出してその保存作業を進めると聞く。彼らは全芸術作品をフィレンツェ市に寄贈したメディチ家の伝統を継承しているように思える。永遠に持続する資産を形成するにあたり、最も必要とされる要素は、その経済性を担保する深い社会的洞察だと筆者は確信するのである。