

日本人の覚悟が問われる コロナ後の社会と企業経営

ボルテックス100年企業戦略研究所所長
多摩大学社会的投資研究所教授

堀内 勉



Profile プロフィール

ほりうち・つとむ

1960 年生まれ。84 年東京大学法学部卒業、88 年ハーバード大学法律大学院修士課程修了。日本興業銀行、ゴールドマンサックス証券を経て 1999 年森ビルに入社、2005 年森ビル・インベストメントマネジメント社長に就任し、森ビルズリート投資法人を設立・上場。森ビル取締役専務執行役員 C F O を経て、18 年 6 月多摩大学内に社会的投資研究所を立ち上げ副所長・教授に就任。20 年 7 月ボルテックス社内シンクタンク「100 年企業戦略研究所」所長に就任。社会変革推進財団評議員、立命館大学稲盛経営哲学研究センター「人の資本主義」研究プロジェクト・ステアリングコミッティー委員など。著書に『コーポレートファイナンス実践講座』『ファイナンスの哲学』『資本主義はどこに向かうのか』がある。

金融業界などでの経験を経て、社会的な課題解決や目的達成という社会的価値実現のための金融、ソーシャルファイナンスと資本主義の研究をライフワークとする堀内勉氏。コロナ禍を乗り切り、自分の人生を生き抜くために求められることを見つめる。

—— 堀内さんは日本興業銀行、ゴールドマンサックス証券、森ビルに勤務されたのち、現職に就かれていますね。

堀内 学者には、いわゆる研究者から教員になる人と、私のような実務家教員の 2 種類がいます。後者はビジネススクールに多いタイプで、実社会で培った経験を学問的に再整理して社会に還元していくという役割です。

—— ライフワークにされているのは資本主義とソーシャルファイナンス(社会的金融)の研究とのことですが。

堀内 私は出だしが日本の銀行でしたが、大学を卒業して就職するとき、銀行に入れば仕事を通して間接的に世の中の役に立てるのだと無邪気に信じていました。しかし、14 年間銀行にいて強く感じたのは、「銀行というのは世の中の役に立っていないのではないか」というシンプルな疑問でした。自分にはそれを否定できるものがなかったし、周りにも「銀行はこういうふうに世の中のために役に立っている」と言える人はいませんでした。

それで、日本で金融危機が起ったとき、「どうせ金融をやるなら、お金を儲けるのが筋だろう」と外資系証券会社に転職。確かにお金を儲けることが正義だという世界でしたが、金の多寡ですべての価値が測られるのがむなしくて、それで街づくりを事業にしている森ビルに転職し、「金融はもうやめよう」

と思ったのですが、そこで出会いがありました。

森ビルでは C F O として財務を見るほか、六本木ヒルズの 49 階から上にある複合文化施設「森アーツセンター」(森美術館、東京シティビュ、森アーツセンターギャラリー、六本木ヒルズクラブ、アカデミーヒルズ)を担当。その中のアカデミーヒルズで結構若い起業家たちと知り合う機会があり、クラウドファンディングとかも含めて金融で世の中の役に立ちたいという人がいたんです。「そういう言葉を久しぶりに聞いたな。金融で世の中の役に立ちたいと、真剣に考えている人がいるんだ」と。

—— かつて抱いていた思いを思い起こされたわけですね。

堀内 当たり前ですけど、お金というのは経済の血液ですから、それが循環していなければ死んでしまいます。私が以前仕事で行っていた大企業金融というのは、信用力のある大きな会社にお金を貸し、利息が返ってくることを考えていました。ところが、本当に世の中の必要などところにお金が回っているのかを真剣に考えて、そのための仕組みを作ろうとしていた人たちがいるのを見て、本当に世の中の役に立つ金融とは何かを、もう一度真面目に考えてみようと思ったんです。

ちように企業の経済的価値を高めること

を目的とする「コーポレートファイナンス」に相対する言葉として、社会的リターンの実現を目指す「ソーシャルファイナンス」という言葉自体が世の中に出てきたタイミングで、私は金融の経験があり、事業会社で財務の担当もしていたし、これを自分の研究分野にしてみよう……と。そうして多摩大学で社会的投資研究所というのを立ち上げたのが 2018 年 6 月。実際に活動を開始したのが翌年 1 月です。

「貧すれば鈍す」の現状

—— コロナ禍によって今日の社会の危機対応能力の脆弱さが露呈したことで、ソーシャルファイナンスは今後、重要性を増すと思われますが、コロナ前の社会の問題点をどう捉えておられますか。

堀内 いろいろな意味で社会や企業が限界に達してしまつて、「煮詰まつている」という状態になつていたと思います。コロナ自体はもちろん、大きな災厄ではありますが、われわれはこれを機会に立ち止まつて自らの生き方を問い直してみるタイミングに来たということでしょう。

1918 年から 1920 年にかけて世界各国で多くの死者を出したスペイン風邪の時は世界人口が 18 億人くらいと推計されています。今回は 78 億人ですから、100 年で



用があるときしか帰っていません。周囲をみると結構大きな企業の役員もリモートワークしていたり、社員に「会社に出社しなくていい」と言っている企業も結構あって、軽井沢にはリモートワークの拠点多くさんできています。片や「とにかく出社しろ」と社長が号令をかけて社員に出社させている企業も結構あると聞きます。そういうことが同時に起きていて、これまでのように世の中の皆が同じ行動をとるということではなく、同時に真逆の行動をとる人がいろいろなところに出てきているのです。

—— 職業ではなく、会社ごとで働き方に

人口はおよそ4倍になっていて、加えてグローバルな人口移動も飛躍的に増えています。どんな動物でもそうですが、人口が密になれば集団感染のリスクは高まるわけで、われわれの生活のあり方自体を問い直す時期に来ていたのではないのでしょうか。

—— 加えて近年は経済でも何年かに一度の頻度でクラッシュが起きています。

堀内 ええ、「成長、成長」と言っている割に、今の仕組みではつじつまが合わなくなってきた、だましましやっつけていくのも難しくなってきたのが今の時代だと思うのです。そこにコロナ禍が起きたことで、「もう無理だ」と。

皆がなんとなく豊かになっていった時代なら、「あなたもハッピー、私もハッピー」となりますけど、全体のつじつまが合わなくなつて、相手と自分との間がゼロサムみたいな関係になってくると、「貧すれば鈍す」で、相手のことを考えている余裕はなくなり、「自分さえよければいい」と、身もふたもない本音が表に出てしまっているのが、今の状況でしょう。それをやってきたのがトランプ大統領で、彼があそこまで支持されたのは、やっぱりそうした考え方が人々の心に響くものがあつたからだと思うのです。

—— 今回の事態から学ばねばならないことは何だと。

堀内 国際的な連携がますます必要になつていくことです。『サピエンス全史』で有名なイスラエルの歴史家ハラリが言うように、今回のコロナ禍を単にコロナウイルスに対して勝ったとか負けたとか言うのではなく、未来の選択はわれわれ自身の選択にかかっているのだということをよく考えるべきなのだと思います。ウイルスが地球上から無くなることはありませんし、今回のようなことはこれからも頻繁に起きると思います。それが起きるかどうかが問題なのではなく、それに対してわれわれがどう対処するかが問題なのです。

『夜と霧』の著者ヴィクトール・E・フランクルは、人間にとっては苦しみことや死ぬことにさえ意味があり、自分にしか引き受けられないその一回限りの運命とどう向き合うのが重要なのだと言っています。そして、人生はどのような状況にも意味があるのだとしています。人間というのは、常に「生きる」という問いの前に立たされていて、それに対して実際にどう答えるかがわれわれに課された責務なのだと。フランクは、古代ギリシア・ローマのストア派哲学の考えを学んでいたといわれています。ストア派的に言えば、人類にコロナ禍が起きたかどうかは問題なのではなく、コロナ禍にわれわれがどう対処したかが重要で、わかりやすく言えば、

大きな違いが出ると。

堀内 そうです。エッセンシャルワーカーは出社しなければいけなくて、頭脳労働者は出社しなくていいとか、そういう話ではありません。会社単位で出社しなければいけないところと、出社しなくていいところと大きく分かれてきています。

—— つまり経営者次第だと。

堀内 それも経営者の性格だけではなくて、資質にもよるんですよ。

われわれは「資本主義」という大きな枠組みの中に囚われています。そして資本主義のシステムは「成長」を基本とし、すべてが数字に還元されていくように回っており、放っておいたら、非人間的な仕組みに巻き込まれて、人間性が失われていきます。そのシステムに囚われた中で、それを意識して、どうやって非人間性と闘っていくか——。経営者が意識して、さらに、その意識したことを実現して、それにきちんとあらがえるような資質を持った人でないと、大きなシステムのなかで正しくやっていくのはとても難しい。能力のない経営者がトップに立つと、当然のようにシステムに飲み込まれて

今回のアメリカの大統領選に見られたように、「分断」か「協調」かを選ぶのはわれわれ自身であつて、コロナウイルスがそれを選択するものではありません。

コロナ後の企業の変化

—— コロナが日本の社会と日本の企業に与える影響はどうでしょうか。

堀内 潜在的にあつた問題が今回のことで顕在化したというのはよく言われていますが、私自身もまさにそうだと思っています。

一歩引いて全体を俯瞰して見れば明らかにおかしいことでも、その中に長年身を置いているとわからないことはたくさんあります。例えば、なぜ1時間半もかけて東京の郊外から満員電車で揺られて毎日都心まで通勤しなければならぬのか？ こうした当たり前の疑問さえ許さない感じがコロナ前にはありました。しかし、これからは一部の人は声を上げると思いますし、それに呼応する経営者も増えると思います。他方、変わらないことをもって良しとしている企業も多いように感じており、企業のあり方や人々の生き方は、大きく二極化あるいは多極化していくと思われます。

私は軽井沢と東京の2カ所居住なのですが、最近ほとんど軽井沢にいて東京には所

いくんです。だからこそ、きちんとした経営者が会社を経営しないと、社員もその中に巻き込まれていってしまいます。

—— トップになる前はそんな人ではなかったのに……という経営を行っていくことになっていくと。

堀内 それはそうです。株式市場から「あなたの会社の利益は来年何%伸びますか？ 5年後に企業価値をどれだけ増しますか？」といった質問を絶えず受け続けるのですから、きちんとした経営思想を持ち、それを乗り越えるような大きな考えを持って事業をできる人でないと、掲げた数字をブレイクダウンしたらどうなるのかだけに汲々とし、社員にノルマや予算を達成しろと恫喝して、「できません」と言っているのに、「やれ」というようなことになってしまふでしょう。

公私融合を実現するには

—— では、社会にも従業員にも価値のある企業の姿とは。

堀内 「公私混同」という言葉を日本の企業でよく聞かれると思いますが、良い意味で「公私融合」していくべきではないかと思っています。つまり、個人にとって価値あるものと、企業にとって価値あるものが一緒になつていくというのが本来の姿ではないかと思うのです。

これまで日本人は「仕事だから」という理由で、どんな理不尽なことも受け入れてきました。満員電車や単身赴任から過労死まで、ちよつと冷静に考えてみたらとても受け入れられないようなことを耐え忍ぶことが仕事だという固定観念があったと思いますが、それでは21世紀の「知識産業」の時代に生き残れない。風邪を引いても休めないという、人間を「機能」や「機械」としてだけしか見ずに、精神を持った生身の「生きもの」として見ない企業は、もはや限界を迎えていると言っているでしょう。

—— 減私奉公という言葉もあります。

堀内 われわれの世代というのは仕事と家庭をすぐ切り分けていました。「家の問題があるから今日、早退させてください」なんて言ったら、上司や同僚から犯罪者みたいに扱われたじゃないですか。でも本来、生活の上に仕事が成立しているのだから、それっておかしいでしょう？

だから、私も今では仕事とプライベートを区別していません。やりたい仕事しかしていないし、やりたい仕事というのは、生活の延長線上にあるものです。変に切り分けるから、二者択一とか、ゼロサムみたいになるのであって、自分の人生とか生活の延長線上に仕事があつて、それが世の中の役に立っている、お金も稼げる——そういう一気通貫なも

2周遅れを取り戻せ

—— 2020年7月に1000年企業づくりをミッションに掲げる企業、ボルテックスの社内シンクタンク「1000年企業戦略研究所」の所長に就任されましたが、今後取り組みたいことは。

堀内 AIに仕事を奪われるといった話がよく言われますが、21世紀の先進国での労働は、特に「知恵」が重要な要素になります。この知恵を現役のビジネスマンに身に着けてもらいたいというのが、私の願いです。そのために本を書いたり講義をしたり研究所を開設したりと、座学だけでは決して分からないことを伝えていきたいと思っています。

—— 日本はいつのまにか、世界の成長から取り残されたようになっていきます。

堀内 戦後の日本のビジネスマンの軌跡を振り返ると、焼け野原から立ち上がった世代の成功体験が強烈過ぎたのでしょう。

あの時に15〜25歳くらいだった人たちが、本当に日本を立て直しました。その後をいつていったのが団塊の世代で、その下がシラケ世代とか言われた私たちの世代。今存命なら100歳から90歳くらいになっている人たちが死ぬ気で頑張った後ろをついていった世代が、何も新しいものを残さなかったことの結果が現状ということではないかと、自分

のを、一人ひとりが自分自身で意識して作っていかないといけないと思うのです。べき論だけで世の中が変わっていかれたら、誰も苦労はしません。もしそうなら学者が世の中を仕切れればいいのですが、べき論が通らないのが人の世の常。放っておいては、なかなかそういう環境にはなつていきませんからね。そこにさらに、勤めている企業の経営者がそういうことを本当に意識してくれたら、素晴らしいことだと思う。

そのためには、経営者もつと勉強しなければいけないし、経営者を育てる環境も必要です。個人レベルに換言すれば、皆がもつと勉強しなければいけない。今は世の中の変化は激しいし、経験則だけで乗り切れるほど甘くないのですから。けれど、日本人ビジネスマンの勉強していない様というのは、すさまじいほどです。

—— 日本の企業のトップは大学院卒が少なすぎるという指摘があります。

堀内 それはもう異常なほどですよ。経営者のほとんどが博士というドイツなどは特別にしても、ほかの国は普通に修士は持っていますからね。

論文をきちんと書く、文献をきちんと読

自身の反省を込めて思います。

そうした経験だけでやってきた時代が日本はあまりにも長過ぎました。1991年くらいにバブルがはじけた後、日本はひたすらコストカットによつて経済を立て直そうとしてきました。成長するには売り上げを伸ばすか経費を削減するかしかないわけで、ひたすら経費の削減だけをやってきたのが過去30年でしょう。30年間もそんなことをやっていたら、それは後れを取りますよね。

野中郁次郎先生と竹内弘高先生が、『知識創造企業』を書いて世界的なベストセラーになったのが1996年。あの時は「知識」を創造する企業のあり方が語られたのですが、2020年に出版された『ワイズカンパニー——知識創造から知識実践への新しいモデル』ではそれが進化して、「知恵の話になっています。日本のビジネスマンが勉強をせず、「知識」を身に着けないでいる間に、先進各国のビジネスマンは知識を身に着け、さらに「人間中心経営」を行う「知恵」を競い始めました。残念ながら日本は先進国の中では2周遅れ。これではとても勝負できないと感じます。

—— まずは知識を、そのうえで知恵を身に着けていく努力が急がれますね。

堀内 とにかく日本のビジネスマンは忙し過ぎて勉強する時間が無過ぎます。イメージで言えば、仕事の時間と勉強の時間が



む、人と議論する。そういうことを含めて、きちんと勉強した人でないと。そして、社会に出た後も、10年に1度くらいは集中的に勉強しないと、変化の激しい今の世の中についていくことは難しいでしょう。

—— とはいえ現実問題、勉強する時間がとれないという問題も。

堀内 そこは鶏と卵の関係ですけど、これも「貧すれば鈍する」ですよ。システム自体が非常に非人間的な中でわれわれは生きていくのですから、よほど強烈に自覚して生きなければ、なかなか今の世の中を生き抜くのは難しいですよ。

半々くらいでよいと思うのですが、多くのビジネスマンは、99対1くらいの時間配分ではないでしょうか。これに家族との時間も含まれば、それぞれが3分の1ずつくらいがよいと思います。もつと先端的なことを言えば、本当は「公私融合」のように、全てが融合して自分のペースで続けられることがベストでしょう。そこそがまさに「知恵の世界なのだと思います。

そうした知恵を皆さんと共有したいというのが、研究が続いている理由です。そして1000年企業戦略研究所の活動(※)を通じ、実践的な知恵を企業経営者の皆さまに学んでいただきたい。今はコロナ感染防止のためZOOMでの実施となつていますが、会場のキャパシティという制限がありませんし、移動時間等も必要ないことから、かえって多くの方にご参加いただいています。また海外からスピーカーを招くのが容易なのも利点です。

—— そして100年以上続いていく企業を一つでも多くつくっていきと。

堀内 シンプルに言えば、長く続くということは、それだけ世の中から必要とされている企業だと言えます。自然体で長く続いていく企業が多くある社会は、良い社会と言えるでしょう。

—— ありがとうございます。