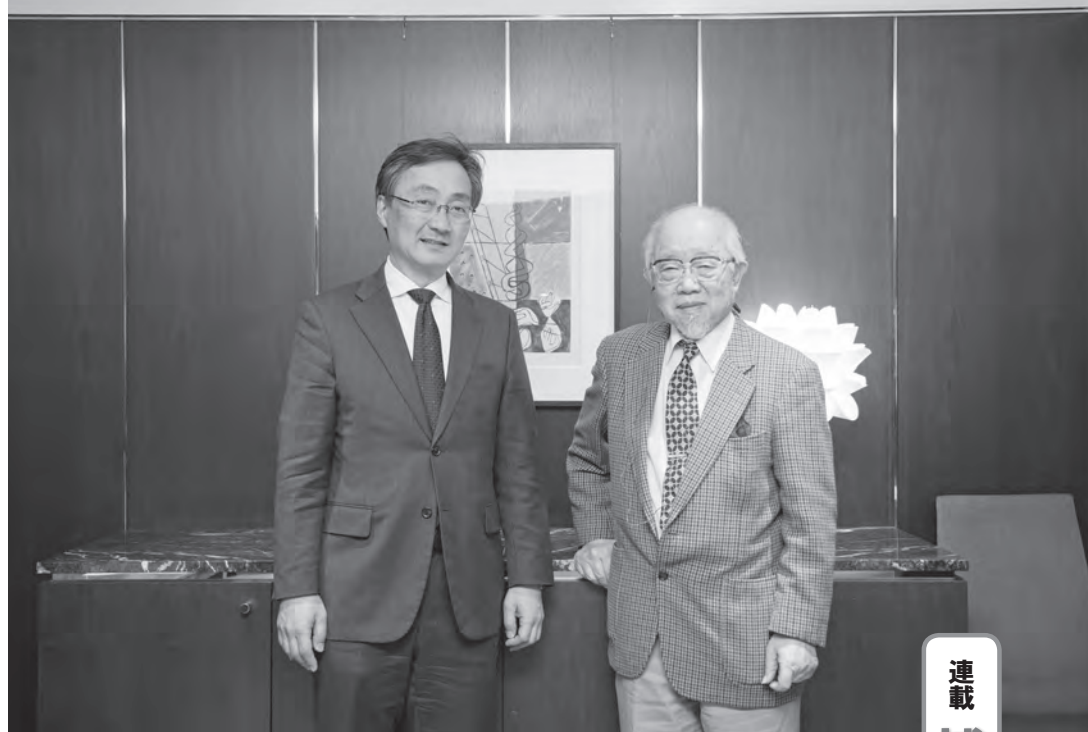


連載 博聞意伝 世代を超えて未来を語る

第20回

奥村有敬 ———— (聞き手) 濫澤 健

(日本コーポレート・ガバナンス
ネットワーク名誉理事) (コモンズ投信会長)



濫澤 健氏、奥村有敬氏

なぜ、なぜか が人生哲学の根源

濫澤 対談「博聞意伝」は、私よりも先輩の『ほぼづゑ』の同人の方々から、その来し方や、お仕事の周辺のお話をうかがっています。『ほぼづゑ』第七十四号(二〇一二年 秋号)から連載を始めて、今回第二十回を数えることになりました。そして記念すべき区切りに、奥村有敬さんのご登場を願ってお話をうかがいます。そもそもこの対談の企画は、奥村さんのご提案で始ま

りました。ではお話をうかがっていきます。

事前にお話をお聞きした折に、「過去のことを振り返るのではなく、未来に向かって語りたい」とおっしゃいました。私も未来志向で申し上げると、マーク・トウェイン(一八三五―一九一〇)の名言に、「歴史は繰り返すことはないけれど韻を踏む」というのがあります。私はこれを「同じ歴史が繰り返すことはないかもしれないが、似たようなリズムが押し寄せる」というふうに解釈しています。過去のことを振り返ることではなくて、繰り返しリズム感の中で、我々は何を学ぶことが出来るのだろうかと考えています。つまり歴史を残すと言うことは過去のことだけではなくて、これからの未来のための学びではないだろうか、と考えています。この一週間の間にも、科学兵器の使用に對してミサイル攻撃、あるいは朝鮮半島有事の兆(きざし)というように、決して同じものではありませんが繰り返すリズムの様な、重いものを感じています。

後ほど昨今の世相についても語っていただきますが、この対談の通例として、ご幼少の頃からお話をいた

だいておりますが、奥村さんのご幼少の頃、どのようなお子さんでしたか。

奥村 私は神戸の生まれで、関西文化圏の一角、阪神文化の中で育ちました。関西文化は日本文化の根幹ですが、分けても阪神文化は特有の自由な空気がありました。そうした自由な気質に包まれて、私は一人っ子だったものですから、気儘に漫画を読みながら育ちました。どういう漫画かというと、田河水泡(たがみずほう)の『のらくろ』(昭和六年〜十六年 『少年倶楽部』他に連載)や横山隆一の『フクちゃん』(昭和十一年〜新聞媒体を中心に戦後昭和四十六年まで連載)が代表的なものです。『のらくろ』はノンキャリアの下士官の悲哀物語です。二等兵から苦勞して軍隊生活を送り、挙句出征して傷病兵になって帰ってくるといふ筋書きでした。しかしどこか、作者・田河水泡の反戦の思いがうかがえるものでした。よく戦争中にあのような物語が描けたなと思います。どこかボブ・ディランのプロテスト・ソングに共通したのを感じます。それと横山隆一が描いた『フクちゃん』は、やはり世相に沿うようにあらゆる場面に登

場して描かれていくのですが、フクちゃんがドイツのハイデルベルクの古城を訪れる場面があり、このシーンが妙に印象に残っています。……こうして戦時下の少年期を空襲で焼け出されるまでは漫画に熱中して過ごしました。

濫澤 私は小学校二年生まで日本で育ったのですが、私の世代で言えば手塚治虫の漫画ですね。……そして、先ほどおっしゃった『阪神文化』をもう少しお話して下さいますか。

奥村 端的に申し上げると、『愛すべき厚かましき』ということでしょうか。自由闊達で、愛すべき破壊力、とても言いましょうか(笑)。私にもそういったものが根っこにあり、信条としては『あくまで問い続ける』こと、ドイツ語で言うところのFrage (なぜ、なぜか) です。これが私の人生観ですね。何でも『なぜ、どうして』です。

濫澤 『なぜ、なぜか』ということについてですが、現在 IT (information technology) が発達していて、AI (人工知能) 機能が進歩しています。例えば、『シリ』

が書かれたものを読むのが好きです。数学者ですから、数学の定理を発見して行くのですが、定理発見の過程における思考の不思議な生理状態を自らに問うて、それを書き綴っておられます。

濫澤 心理というのは精神のことであり、生理というのは身体のことですね。

奥村 心理ではなく生理です。我々も原稿を書く折などは、先ず副交感神経が働いて書きたい文章や言葉が次々に湧き出て書きます。アドレナリンが分泌され高揚するのですが、そのうちに行き詰まり、交感神経の働きで疲労感を覚えて眠くなったりします。でもしばらくするとスランプを脱して結晶作用が起こります。

これが私たち人間の生理プロセスであり、数学者である岡潔先生が、そうした自らの思考の生理のあり様を問うたということです。

濫澤 先ほど例に出しました AI は機械ですからロジック(論理)の世界であり、あらゆるデータを蓄積して、その経験値から判断するのですが、人間は瞬時に総てを把握することは出来ない。その代わりに人間は思考

(Siri) というアプリケーション・ソフトウェアがあって、それに問い掛けると何でも答えてくれます。子供たちが同じ質問を何回も繰り返しても、AI は、親と違って、それに限りなく答えるというのです(笑)。

奥村 『なぜ、なぜか』と問い続けるところに子供の本領がありますからね。私の場合、その『なぜ、なぜか』が今に至るまで継続していますよ(笑)。

私の Frage (なぜ、なぜか) の根源となったものは何かというと、一つは、夏目漱石(一八六七―一九一六)の小説『草枕』です。その作中に、主人公が投宿した宿の若女将おかみの那美という女性が登場します。私は、その得体の知れない那美の美しさに惹かれました。

濫澤 その得体の知れない女性の美しさ、とはどのような美しさなのか。

奥村 『なぜ、なぜだろう』と得体が知れないから魅力があるのですよ。あからさまになるまいとする妖あやしさです。

それから、数学者の岡潔おかきよし(一九〇一―一九七八)先生の随筆集『春宵十話』があります。私は若い頃から岡先生

を飛躍させることが出来ます。ものを書いている時にも、閃きと言いますかロジックを超えた展開をするところが出来ますが、AI にはそれは出来ません。

奥村 人間の頭は、AI のように次々にデータや情報をつぎ込んででもなかなか答えは出て来ません。母親が漬ける糠漬けのように、ある程度の時間の経過がなければ味は出て来ません。ある一定条件のもとで蒸らさないことには熟成しません。これは一種の生理現象ですね。そういったことを岡先生は見究めておられたということであり、このところが私は好きですね。

私の『なぜ、なぜだろう』を誘発した次の媒体は、フランスの作家で哲学者アンドレ・マルロー(一九〇一―一九七六)です。『アンチメモワール(反回想録)』(一九六七年初版)という本を書いています。『反回想録』つまり解けない問題を回想したのです。人生において解わからないことに沢山遭遇した、その解らないことを書き連ねたということです。例えば、ピラミッドを見て『なんだこれは、誰がなんのために築いたのか』ということの問い掛けです。石をこう積んでああ積んでという解

説を書いた訳ではなく、フランス人らしく「アンチメモワール」という題を付けました。「達成されざるものを問う」ということの尊さといえますか、そのところに私は関心を持ったということです。

澁澤 それは事象の羅列ではなく意味合いの問い掛けですね。

奥村 そうです。そして次なる「なぜ、なぜだろう」の根源は、かつてパリのチュイルリー公園の一角にあったジュ・ド・ポーム国立美術館（一九八六年オルセー美術館に作品を移管）です。印象派美術館とも呼ばれていましたが、そこに入ると、セザンヌとかマネなどの作品が一点ずつ掛けてあるのではなく、セザンヌの部屋、マネの部屋というように、部屋ごとにそれぞれの印象派の画家の個性的空間が出来ていました。これは日本では決して体験出来ることではありません。絵を見せるということを通り越して、印象派の空気を感じさせるという美術館でした。

澁澤 先週、ボストンのミューゼアム・オブ・ファイン・アーツ（ボストン美術館）でモネの部屋を見て来ました。

ではいけませんし、元気のいい猛進型がいなければ企業は前に進みません。だから、六十五%が「ハムレット型」、三十五%が「ドン・キホーテ型」ならいいのかなと思っていました。

留学体験で学んだこと

澁澤 経歴を拝見しますと、大学を出られて（一九五五年 東京大学大学院修了）日本興業銀行に入られ、そしてすぐアメリカ（ニューヨーク）に留学されていますね。**奥村** 銀行に入つてすぐに、上司からフルブライト奨学生に応募するようにと、顔を見る度に言われました。まだ日本が国際社会で活躍する前夜ですから、国も企業も、国際社会で経験を積んだ若い人を一日も早く作りたかったのでしょうね。それで、私はフルブライト奨学生としてアメリカ、コロンビア大学のビジネス・スクールに留学することになりました。そこで連邦準備制度やキャピタルマーケット（資本市場）を学ぶことになったのですが、そこで驚いたのは、最初いきなり宿題を出されたことです。「来週のこの時間

たしかに、部屋ごとに展示のテーマが分けられていましたね。

奥村 ニューヨークのメトロポリタン美術館も部屋ごとの展示になっていて、かつて日本美術の展示室もありました。大きな仏像がまとめて飾ってあって、空間そのものが日本なんです。ああいう感覚は日本では当然過ぎて味わうことが出来ません。

そして、小説でいうと、『ハムレット』（ウィリアム・シェイクスピア）と『ドン・キホーテ』（ミゲル・デ・セルバンテス）、すなわち、「複雑な現実になんて迷う心（ハムレット）」と、幻想に酔ってひたすら夢を追い求める心（ドン・キホーテ）を書いた小説です。この二つの類型は、人類が考え出した小説としては実によく出来ています。この「ハムレット型」と「ドン・キホーテ型」におおよそ類型が分けられるという考え方が面白いのです。私は銀行勤め時代、人事にも携わりましたが、「ドン・キホーテ型」と「ハムレット型」の割合を考慮しながら新規採用にあたりましたよ。いくら慎重を期すべき銀行業務とはいえ、内省型ばかり

までにレポート（ダブルスペースでA4二枚）を提出するように」と、そしてテーマは「来年の今月今日の長期金利を予測せよ」というものでした。長期金利というのは「トリプルAのコポレートボンドの利廻り」です。その頃やっとタイプが打てるようになったところではありましたが、「コポレートボンドのイールド」ということさえも判らない、大変苦労しましたがなんとか提出しました。勉強になりましたよ。そして、学期（semester）が終った後でもう一度同じ問題の宿題が出て、最初のレポートに添えて提出せよ、ということでした。それで、金利の予測の仕方、用語の使い方、長期金利のつかみ方、レポートの書き方が判りました。その折のことが強く印象に残っています。

澁澤 予測というのは難しいですね。こと金融関係の予測に限らず、ほとんど当たらないと言っているんですよね。ただ予測の中のはずせないコンポーネント（構成要素）とか視点というのは、何なのでしょうね。これが大事だと思います。

奥村 それはその時々、場合によって違うでしょうね。

……それで、留学経験で言うと、コロンビア大学のビジネス・スクールの次に、ハーバード大学のビジネス・スクールのAMP (Advanced Management Program 社会人教育プログラム) に行きました。ここでは七週間で五千ページを読まされました。

澁澤 AMPに参加したのは一九八四年ということですから、一度興銀に戻られて、その後に参加されたのですね。

奥村 そうです、五十三歳の時ですね。印象に残っているのは、AMPはケーススタディー(事例研究)です。例えば、マーティン・ルーサー・キング牧師が収監されていた牢屋の中で書いたという書簡を載せた二、三ページのケースがあるのですが、教授が最初に、このケースの「Smell(匂い)は何だ?」と投げかけて、午前中掛かって議論をするのです。AMPで参加している人は年齢層が高いので、おおかたCEO(最高経営責任者) 一歩手前まで来ている人たちです。ですからみんな使う英語が非常に丁寧です。その折に、英語にも丁寧語があるということが分かりました。

その経験もあって「トレーニーなどという失礼な言葉は使えないよ」と私は言ったことがあります。それ以降ゲストと呼ぶようになりました。

これも研修の折に教えられたことですが、日本人が好きだと言う人は半分。日本人が嫌いと言う人も半分居る。ということを知った上で、銀行の中を回りなさい、ということでした。これは大切な指摘でしたね。もう日本人を過剰に保護してくれた時代は通り過ぎていたのですから、なるほどと思いました。やはりグローバルな大銀行というのは、そういうところにも冷静な気配りをするんですね。

そして、これは事務処理上のことですが面白いなと思ったことは、「人事考課表」を見せて貰ったことがあります。そこに「Closing Capacity(纏め上げる能力)」という欄がありました。このクロージングは閉めるというのではなく、完結させる、纏め上げるという意味ですね。仕事をする時にいろいろ風呂敷を拡げることは大切なことですが、それをビジネスとしてじっくり纏め上げる才覚がもっと大切なことです。

例えば、私はそう思います。というのは普通 I think soですが、I would believe soという言い方をするのです。

澁澤 イギリス英語みたいです。

奥村 そういう丁寧な英語を使わないと、ビジネス界のトップとは通じあえないということでしょうね。それはそうだと思いますよ。日本においても高尚な集まりで相応の口の利き方が出来ないと思われて貰えませんか。AMPで教わったのは、知識というよりもそういった討論の作法ですね。

澁澤 コミュニケーションとか対話力ということですね。

奥村 そして、留学体験の続きとしてナショナル・シティ・バンクでの研修があります。これは一九七〇年代ですが、これも面白かった。何が面白かったかと言うと、例えば、貴方はトレーニー(Trainee 研修生)ではなく、ゲスト(Guest 賓客)である。という言い方をするのです。私の居た銀行では海外からの研修生を「トレーニー」と呼んでいた時期がありました。

それとクレジット・ファイルを見せて貰ったときも興味をそられました。それは、貸出先のあらゆる情報や記録が記されているのですが、こういう書き込みがありました。取引先の某社の資金部長がやって来て、何か言いたそうでモジモジしていたが、結局何も言わずに帰って行かれた。と書かれていました。これは大変重要なビジネスのきっかけになったのかも知れないのです。後あとのためにそういうこまかな観察を記録に残しているということです。日本だったら、何も言わずに帰られた。などということは記録として綴じ込みませんよ。ビジネスというものは、そういった機微の積み重ねが大切なのだということです。

なぜ、なぜか 知り会えた人々

澁澤 ビジネス・スクールや研修で学ばれたことを伺いましたが、ニューヨーク駐在として勤務された折の見聞、人的交流をお話して下さいませ。

奥村 あのニューヨークという大情報都市で勤務(四年間)することの特殊性を実感させられました。これ

も「なぜ、なぜか」という私の人生観に響いて来たことです。私は幸いに有力なエコノミストと知り合い、その個人的な友情に随分助けられました。

まずヘンリー・カウフマン。随分可愛がって貰いましたが、彼は金融界における「予測の神様」と謳われた人で、連邦準備銀行の動きに対する彼の分析の鋭さと情報の豊富さは、市場関係者の見方を大いに左右するものでした。私のコロンビア大学時代の学友が後にヘンリー・カウフマンの許で働いていた関係もあって、私は彼と昵懇になれたのだと思っています。

そして、ウォジニロウワーという老練で洞察に富んだ金融界エコノミストの「法王」と言われた人がいました。ある時、彼への土産に片肌を脱いだ浮世絵の美人画を持って行ったことがあります、真理が顔を出しているとは大変喜んでくれました。それがきっかけになって随分親しくなり、いろいろ教えて貰いました。

ヤルデニはヨーロッパ系のエコノミストで、秀才でした。マルクス経済学に通暁しており、私たち日本で経済学を勉強したものは概ねマルクス経済学を勉強し

ていたこともあり、話がよく通じ合いました。

そして何と言っても拔群の秀才はアレン・サイナイです。あらゆる数字が彼の頭脳の中に整然と収納されていて、特に短期見通しでは右に出る人はいませんでした。ボストンの私邸にも招いてもらいましたが、大のカプチーノ・コーヒー好きで、とても親切な人でした。

最後に忘れられないのはジョージ・ソロス。決してアクの強い相場師ではなく、静かな学者風の人です。「市場における相場形成は、ある時点の現実の相場が市場関係者の近未来における「仮想相場」を形成し、それに基づいて近未来における現実の相場が示現する。あとはそのプロセスが反射的に繰り返される」という見方をされていました。さらに彼はこれを「仮想と現実が反射し合う「反射原理」と名付けました。このように、学者風の瞑想を楽しむ人でした。ニューヨーク五番街の超高級（ただし古風な）マンションに招いてもらったのは懐かしい思い出です。

思い返しますと、ニューヨークでの最初の三年間はモノにならず、人脈形成に三年掛かりました。そして、

何か大きな相場変動があつて東京が神経質になると、出先は神経をすり減らすことになります。これは大情報都市で働く者の宿命でしょう。この世界ではアメリカ人でさえ「心筋梗塞を起こす前に早々に切り上げて、アリゾナあたりでのんびり余生を過ごしたくなる」ということでした。

澁澤 ニューヨークはアメリカの中でも特殊な街で、漂っている空気がまるで違いますね。ピリピリツとしていて、また、そこが刺激的でもあるのでしょうか。

奥村 そうですね。あの空気を一度吸ってしまつて逃れられないですね。私の知り合いで、余生を送るためにそれこそアリゾナに移住した人がいます。余生と言つても三十代に入ると余生なんですからね。

澁澤 たしかに若い時は刺激的でいいのですが、ニューヨークは老後を過ごすという環境ではありませんね。

アメリカはいつたい何処へ行くのか

奥村 澁澤さんはアメリカでの生活が長いので、お分

かりでしょうが、アメリカと日本の関係は、大きくスイングする振り子のようなものだと思います。例えば、セオドア・ルーズベルト（第二十六代アメリカ大統領）は、日本の武士道が好きで、東郷平八郎元帥が好きで、大変な日本最良でした。ロングアイランドの、セオドア・ルーズベルトがかつて夏季の「ホワイトハウス」として使っていた家のそばに私も一時期住んだものですが、フラミンク・ルーズベルト（第三十二代大統領）は一転して宋美齡（蔣介石夫人）最良でした。ハイドパークの丘にあった広大な彼の館には、一歩入るとこれが宋美齡が使った寝台だ、これが宋美齡から贈られた壺だ、これが宋美齡から貰った絵だというように、宋ファミリーとの交歓を示すもので溢れていました。「これじゃあ日本はやられる訳だ」と思いましたね。そのように日本から中国へと激しく外交の振り子が振れたことについて、当時交流のあったブレジンスキー（政治家者）に、「アメリカの振り子が大きく日本に振れていくときはアジアは平穏だが、大きく中国に振れたとき

はアジアは不穏になると思うが、あなたは思うか？」と聞いたところ、実にいやな顔をしていましたね。しかし、アメリカ人は一度仲良くなれば決して裏切るようことはありません。基本的に自由と民主主義の国ですから。

澁澤 今現在、アメリカの振り子はどのような状況にありますか。

奥村 今は微妙なところでしょうね。トランプ政権が「アメリカの本当の敵は日本か中国か」にいつ気がつくか。まだ、その選択はついていないけれど、ほんとの敵は中国だと思いますよ。中国の「膨張シンドローム（症候群）」ですね。

澁澤 そのことも含めて、今後の日米関係はどのようなべきだと思いますか。

奥村 日本とアメリカの関係は、経済面も安全保障面でも関係を確りしていくことが、アジアの安泰にとつては欠かせないということでしょうね。

澁澤 それも、政府間だけではなく、人的なネットワーク、人的な繋がりが今後ますます大切になってくる

ように思います。

コーポレート・ガバナンス

奥村 終りに、私が関わっている「コーポレート・ガバナンス」についてお話ししましょう。コーポレート・ガバナンスというのは「もの言う株主」という言われ方に集約されていますが、本当に大切なのは「もの言う取締役会」だと私は思っています。ボード（取締役会）が確りしていないと経営が滅茶苦茶になってしまいます。「株主が確りものを言っていれば経営は大丈



夫」ということを言う人がいますが、とんでもない話です。ものを言う株主はROE（株主資本利益率）指向であり、実際の経営上で見ているとROE指向では発展しません。ROA（総資本利益率）でなければ駄目なんです。自己資産だけでは発展にはとても足りなくて、自分の資産と外部調達されたお金を集めて、その合計でどれだけ利益を上げられるかということが企業の正念場なのですからね。コーポレート・ガバナンスをやっている外野席の人たちの頭はROEに向き過ぎです。

澁澤 私が思うには、一方的に「ものを言う」というのではなく「対話する」ということが大切だと思います。長期的な目線で対話して、ROEは目標値ではなく、対話するためのツール（手段）だと思っています。ROEでもROAでも、あるいはROIC（投下資本利益率）というのもありますね。それで「もの言う取締役会」というのは、常設の終身雇用の取締役会では年功序列でなかなかものが言えないのを、社外と言う立場から「もの申す」ということですよね。

奥村 それが一番の肝心要ですよ。^{かなめ}社外取締役の一番の特典は質問権ですからね。社内取締役は取締役会ではなかなか質問出来ません。取締役会場で社長を怖がっているようじゃ駄目ですよ。とは言え一般取締役には人事権がありませんからね。一遍で臆になつてしまうかもしれません。……時間がかりますね。

澁澤 さて、多岐に亘って伺ってきましたが、この対談の主旨である、若い次世代へのメッセージをこのあたりで頂戴したいと思っています。

奥村 やはり「なぜ、なぜか」に戻りますが、「通念を打破せよ」ということですね。通念を打破してものを考えないといけません。例えば、利益相反論という言葉がありますが、弁護士さんから指摘されてすぐ降りるようでは困ります。専門的知識から導かれる公平な判断は浅薄な利益相反論に打ち克てるのです。

澁澤 ありがとうございます。

（おくむら ありよし／しぶさわ けん）

（二〇一七年四月十日収録）