

Title	デビッド・クラーク著『マンガーの投資術： バークシャー・ハザウェイ副会長チャーリー・マンガーの珠玉の言葉： 富の追求，ビジネス，処世について』(林康史監訳/石川由美子翻訳/山崎元解説， 日経BP，2017年)
Sub Title	David Clark, The tao of Charlie Munger : a compilation of quotes from Berkshire Hathaway's vice chairman on life, business, and the pursuit of wealth with commentary
Author	清水, 勝彦(Shimizu, Katsuhiko)
Publisher	慶應義塾経営管理学会
Publication year	2024
Jtitle	慶應経営論集 (Keio business forum). Vol.40, No.1 (2024. 3) ,p.57- 60
JaLC DOI	10.14991/006.20240331-0057
Abstract	
Notes	書評
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00069671-20240331-0057

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

デビッド・クラーク著 『マンガーの投資術

——バークシャー・ハザウェイ副会長チャーリー・マンガーの珠玉の言葉
富の追求, ビジネス, 処世について——』

(林康史監訳／石川由美子翻訳／山崎元解説, 日経 BP, 2017年)

清 水 勝 彦

世界最強の投資会社と言ってもいいバークシャー・ハザウェイで有名なウォーレン・バフェットを支えてきたチャーリー・マンガーが2023年11月28日に99歳で亡くなった。つい最近まで(少なくともマスコミ上では)矍鑠^{かくしゃく}とした発言をしており, あらためて「死と税金は避けられない」という言葉を思い出す。

バフェットやマンガーに関する書籍は多くのものであり, もし93歳のバフェットが亡くなれば, さらに多くのもので出版されるだろう。ただ, 2人の投資に対する見方, もっと言えば人間に対する見方の根本は常に一貫しているように思われる。この本では136の彼の箴言がまとめられているが, 多くの企業人に含蓄が深いと思われる言葉を3つにまとめて紹介したい。

1. 自分の能力の範囲を知ること

「自分が何を知らないかを知っていることは, 優秀であること以上に価値がある」(No.2), 「自分が何を知らないかを認識すれば, 知恵が生まれる」(No.9), 「かしこい人は自信過剰に陥りやすいがゆえに大惨事を免れることができない」(No.23)。ほかにも関連する指摘はあるが, このくらいにしておく。こうした彼のスタンスは「epistemic humility」と呼ばれる。

企業の戦略においてもそして個人についても「強みを知ること」の重要性は指摘されて久しいが, 実は本当にわかっている企業, 個人は少ないし, それだけでも差別化になるということではないだろうか。実際, 自信過剰も問題であるが, 過小評価も同じぐらい問題であることはKBSで2学期に担当した「不確実性とマネジメント」でも議論をした。

マンガーを追悼したWall Street Journal (WSJ) の記事「The Secrets to Charlie Munger's Success」

(2023年11月28日付)では「マンガーとバフェットはよくわからない投資先はさっさと見切って先に進む」ことが指摘されている。だからこそドットコムバブルの被害もリーマンショックの被害も受けずにやってこれたのだろう(リーマンショック時、パークシャーはゴールドマンサックスとGEに投資して両社の倒産危機を救っている)。

同じくWSJの2023年11月4日付記事では「投資に関して心理的なバイアスで最も重要なものは？」という記者の問いに対して「そうしたバイアスは山のようにある。代表的なものを挙げれば、人はいつの時代も自分のすべきこと、すべきでないことの判断に関して過信しすぎであることだ」と答えている。

1つ重要なことを追加すると、こうした「epistemic humility」の背景には、ウォーレン・バフェットという稀代のパートナーがいたことと無縁ではない。古くはソニー、ホンダ、最近ではGoogle、Airbnbなどパートナーの重要性は単に能力の補完だけではなく、率直な意見を言い合い自分を謙虚にしてくれることにあるのではないだろうか。

2. 「すべきこと」ではなく「すべきでないこと」を重視する

先述のWSJ記事(11月28日付)の冒頭にあるのは「Invert, always invert」である。成功の方法は様々なものがあり、また個人の資質やタイプ、企業で言えば持つ資源や文化によってまったく異なる。一方「絶対してはいけないこと」に関しては共通しているというのは、一見何気ないがとても深い洞察であるように思われる。

「人はみな賢くであろうとしている。私はバカにならないように努めている。それは、ほとんどの人が考えているより難しい」(No.3)、「賢明であろうとするのではなく、愚かにならないようにすること」(No.33)、「まったくの愚か者であることを認める人が好きだ」(No.98)。

マンガーは「自分たちが成功できたのは、ほかの人よりも優秀だからではなく、そうした優秀な人たちが失敗をしたからだ」という。1の「自分の能力の範囲を知ること」とも関連するが、やれAmazonはこうしている、Googleはどうしているときよきよと成功モデルを探している(そして自分たちも物まねすれば業績が良くなると思いついでいる)多くの人々には痛い指摘ではないだろうか。そうしたセミナーの案内の多さには驚くばかりである。

ちなみに、ドラッカーも次のような言葉を残している。

Thinking is very hard work. And the management fashions are a wonderful substitute for thinking.

3. 正直であること

いきなりべたな話と思った方もいるかもしれない。しかし、99歳まで現役でバリバリやってきたその根本のところは、企業の価値を見極めるだけでなく、その経営者（そして自らの部下）の「正直さ」「信頼できるかどうか」に関してきわめて感度高く生きてきたことになるのではないと思われる。

「ビジネスの世界では、物事を分析する能力が優れていて、勤勉であっても、当たり前の良識を持ち合わせていなければ何の役にも立たない」(No.10)、「本当の知識を持っていないのに、知ったかぶりをして質問に答えようとする人とは付き合わないようになっている」(No.96)、「自分に嘘をついたら心がこわれる」(No.133)、「真実を語りなさい。そうすれば自分がついた嘘を覚えておく必要がなくなる」(No.134)、「無条件に信頼できる人」(No.131)。

エデルマンの2023年のレポートによれば、日本では企業に対する信頼度47%（調査国平均67%）、政府33%（同50%）、メディア34%（同50%）である。正直、嘘をつかないのは日本人の美德と思われるかもしれないが、これが現実である。

経営の世界では人的資本経営とか両利き経営とか流行言葉が跋扈^{ばっこ}する。しかし、自社において、経営者（経営陣）がどれだけ信頼されているか、また経営者（経営陣）が社員をどれだけ信頼しているかはより根本的な問題であると思われる。あまりに前提であるから問われることがないのかもしれない。在宅勤務で働いているかをチェックするのに四苦八苦している（そうした経験のある）企業は、大きな見落としをしていないだろうか（個人的にはそもそも「管理職」という言葉を変えるべきだと思う）。自動車工場だけではなく、アップルストア、スターバックス、アマゾンなど全米で猛威を振るう組合化運動はまさにそこに本質がある。

アイリスオーヤマでは毎週月曜の会議でどの商品提案がどのようなプロセスでOKになる（あるいはNGになる）かを社内全員がみられることは有名である。それによってプロセスが明確になるばかりか、経営者の視点を社員全員が学ぶことができるからである。人的資本経営というからには、人事評価や異動決定のプロセスと結果の全社員の共有をしたらどうだろう、というのは本当に暴論だろうか。

No.10はアナリストを評したもので、こうも指摘されている。「一度騙されたなら相手が悪いが、二度目は自分の恥である」

当然ながらここで書ききれない点が多いのでぜひ本書、またはマンガーやバフェットに関する本や記事を参照されたいと思う。最後に自戒の念も込めながら「キャリアについての助言」(No.95)を引用して本稿の締めくくりとしたい。

良いキャリアを築くためのルールが3つある。(1) 自分自身が買おうと思わないものは売らないこと、(2) 尊敬しない人のために働かないこと、(3) いっしょに仕事をしていて楽しい人々と

だけ働くこと。

清水勝彦（しみず かつひこ，慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授，松下幸之助チェアシップ基金教授）