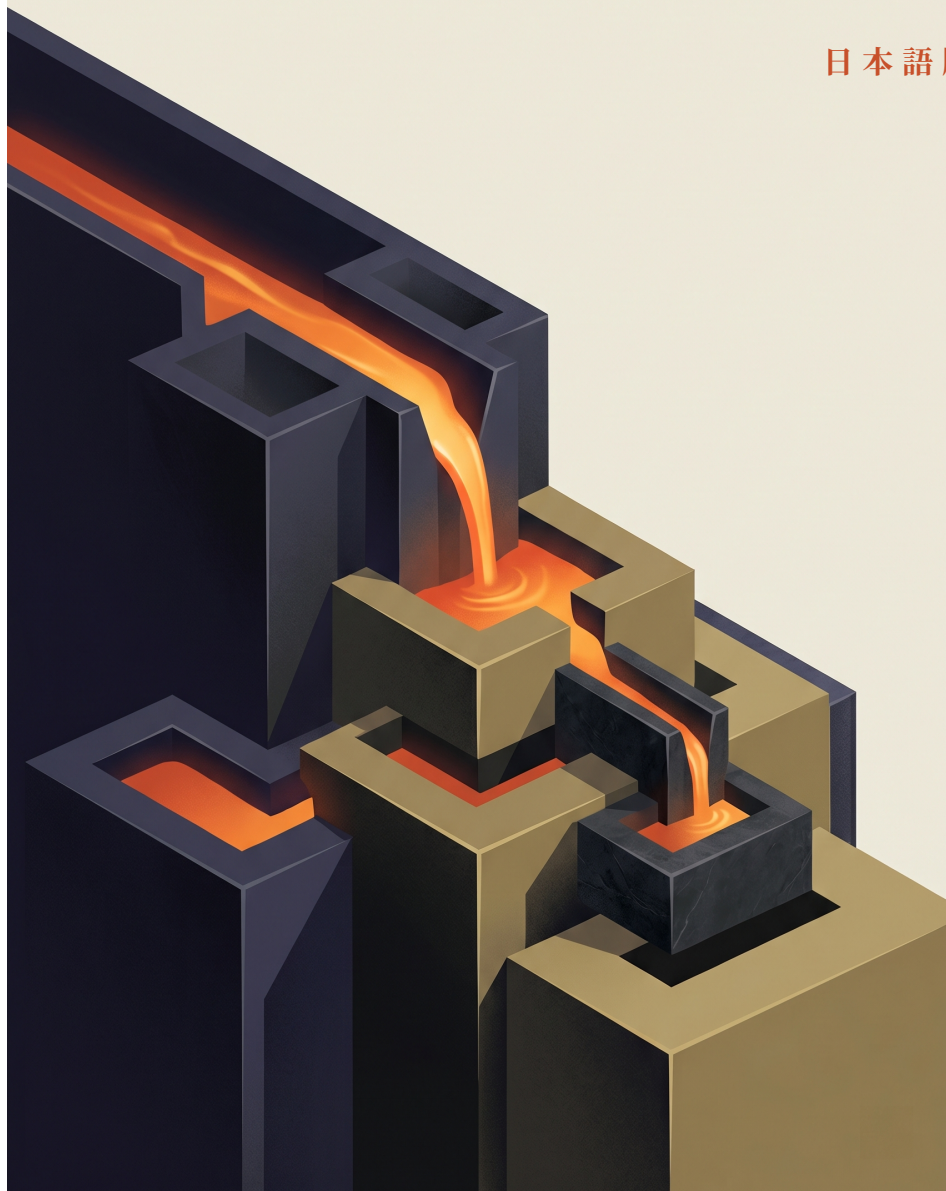


HOW YOU GOT RICH

豊かさから充実、そして足るを知るへ

日本語版



LazyingArt · LazyLearn

How You Got Rich

豊かさから充実、そして足るを知るへ

執筆・編集

LazyingArt・LazyLearn

School of Hard Knocks が制作し、主に James Dumoulin が進行したインタビューと、個々の出演者が語った経験に基づく独立した総合・解釈の書である。掲載は、本書の査読や推奨を意味しない。

報告された物語と金額は、それを語った人に帰属する。本書は、個別の投資、税務、法律、保険、医療、または職業上の助言ではない。

Copyright © 2026 LazyingArt LLC.

多言語読者版・V3 の受理済み本文に基づく。

lazying.art・learn.lazying.art

対話についての覚え書き

経験^{けいけん}を法則^{ほうそく}に変^かえてしま^えうこと^{こと}なく、成功談^{せいこうだん}をどう
読^よむべき^むだろう^かか？

その問^といは、ほとん^こど子^もどものよう^そに素朴^{きこえる}に聞^{きこえる}こえる。どう
やっ^{かねもち}てお金持^ちにな^なった^たのです^か？ James Dumoulin は、ホテ
ル^{そと}の外^とで、カンファレンス^{ていしやちゆう}で、停車中^{くるま}の車^とのそば^{とし}で、都市^{とお}の通り
で、そし^{こし}て腰^{すえ}を据^なえた^が長^{なが}い対話^{いたいわ}のなか^なで、この問^といを投^{なげ}げかけ^{ける}る。
立^{たち}ち去^さる^{ひと}人も^ないる。長年^{ながねん}繰^{くり}返^{かえ}す^すうち^にに磨^{みが}き上^あげ^げられ^いた^{ふん}一文^{いちぶん}
を返^{かえ}す^{ひと}人も^{よう}いる。用意^{ようい}して^こいた答^{こたえ}えから話^はし始^はめ^なし^じめ^めながら、二^{ふた}つ
目^め、三^{みつ}つ目^めの質^{しつもん}問^うを受け^{ける}る^おう^おち^おに、も^もつ^もと多^おく^もを物^{もの}語^がる^たる^{ばし}場^ば所^{しょ}へ
た^たど^どり^どり^どり^どつ^つく^く人^{ひと}も^きいる。給^{きゅう}与^よを払^はえ^えな^なか^かつ^つた^たこ^こと、ひ^ひず^ずみ^みを抱^{かか}え^え
た^け結^け婚^{こん}生^{せい}活^{かつ}、幸^{こう}運^{うん}な投^{とう}資^し、顧^こ客^{きゃく}か^から^らの苦^く情^{じょう}、仕^し事^{ごと}を背^せ負^おっ^つて^てく
れ^なた^なパ^パー^パト^トナ^ナー、あ^ある^るい^いは、長^{なが}く待^{まち}ち望^{ぞん}んだ^だイ^イグ^グジ^ジット^{ット}のあ^あと
に訪^{おと}づ^づれ^れた^き奇^き妙^{みょう}な^く空^{くう}虚^{きょ}さ^さで^であ^ある^る。

本^{ほん}書^{しょ}は、このコ^おレ^さク^さシ^めョ^めンに収^おめ^さめ^めら^めれた^{ぼん} 135 本^{ぼん}のイン^{いん}タ^た
ビ^{どう}ュ^がー^が動^{どう}画^がお^およ^よび^び総^{そう}集^{しゅう}編^{へん}を^もと^もに^もして^もい^もる^も。そ^それ^そら^れを、最^もも^も
多^おく^も繰^{くり}返^{かえ}さ^された^{しん}助^{じつ}言^{ごん}が真^{とう}実^{ひょう}にな^ある^あ投^{とう}票^{ひょう}のよう^{よう}に^には^は扱^あわ^わな^ない^い。
生^{いき}き^の残^こった^{ひと}人^{ひと}、売^{ばい}却^{きやく}を果^はた^たした^{ひと}人^{ひと}、複^ふ利^{くり}で資^し産^{さん}を^ふ増^やした^{ひと}人^{ひと}、
相^{そう}続^{ぞく}した^{ひと}人^{ひと}、立^{たち}ち直^{なお}った^{ひと}人^{ひと}、あ^ある^るい^いは撮^{さつ}影^{えい}日^ひに^ひた^たま^ま人^{ひと}目^めに
触^ふれ^るる^{ばし}場^ば所^{しょ}に^ひいた^ふ人^ふは、普^ふ通^{つう}と^とは異^{こと}な^{なる}る^{しゅう}集^{だん}団^{だん}で^かあ^れる^き。彼^{かれ}ら^らの^お記^き憶^{おく}
は選^{せん}択^{たく}的^{てき}だ。そ^その^せ説^せ明^{めい}は、性^{せい}格^{かく}、利^り害^{がい}、後^ご知^ち恵^え、そ^そし^して^て対^{たい}話^わの
形^{けい}式^{しき}に^かた^かち^ちづ^づく^くら^られ^れて^てい^いる^る。あ^ある^る一^{いち}度^どの決^け定^{てい}的^{てき}な^なリ^りス^すク^くに

ついでに語る創業者には、同じようなリスクを取り、その後、人々の
 視界から消えていったすべての人を見せることはできない。

だからといって、こうした物語が役に立たないわけではない。
 経験には、スローガンが覆い隠してしまう仕組みが含まれてい
 る。大規模な売却からは、買い手がなぜ顧客基盤に価値を認め
 たのかが見えてくることがある。破綻したパートナーシップか
 らは、意思決定権の欠如が明らかになることがある。不動産をめ
 ぐる話からは、家賃、債務返済、修繕、実際に使える現金のあい
 だにある時間差が見えてくることがある。お金では幸福を買え
 なかったと言う人が、そのすぐあとに、請求書を恐れずに済む
 ようになることが何を意味したのかを、はっきりと思い出すこ
 ともある。ここでの課題は、そうした具体的な事実を残しながら
 ら、他人の道筋を丸ごと再現できるという安易な約束を退ける
 ことである。

したがって、本書に収められた物語は、引用符によって確認
 済みの引用であることが明示されている場合を除き、言い換えて
 記している。インタビューで示された数字は、報告された金額で
 あることを明記し、企業の売上高を黙って個人所得に置き換える
 ことは決していない。ある主張が現行の法律、規制、商品条件、
 または市場環境に左右される場合、本書は古い答えが今も普遍
 的に通用するかのように装うのではなく、判断を左右する問い
 を説明する。個人のデリケートな来歴は、必要な教訓を伝える
 場合に限って、慎重に用いている。

インタビューはSchool of Hard Knocksと、語ることを選ん
 だ人々のものである。ここでの構成は、別のプロジェクトに属し
 ている。彼らの物語が互いに食い違うことを許したときに、何が
 明らかになるのかを問うプロジェクトだ。その結果として生まれ
 たのは、逐語記録でも、成功者たちの肖像集でもない。これは、

人生を支配することなく、その人生を支えられる豊かさとは何
 かをめぐる論考である。豊かに生きるために十分な資源と選択
 肢がもたらす豊かさ、努力することに価値があると感じさせる
 目的がもたらす充実、そして、「もっと」がもはや答えではない
 と見極め、足るを知る自由についての論考である。

Contents

対話についての覚え書き	v
序論：問いの奥にある問い	1
「裕福」という言葉に隠れたカテゴリー	2
経験は証拠であって、法則ではない	3
これから展開する論旨	4
I お金は何のためにあるのか	7
1 数字だけでは「豊かさ」の意味はわからない	9
1.1 残高に役目を与える	10
1.2 最初のお金と、その後のお金	12
1.3 時間は貯蔵できない	14
1.4 価格の後に続く費用も数える	17
1.5 変わりうる「十分」の宣言	18
2 不平等なスタートライン	21
2.1 スタート地点は一つの数字では表せない	22
2.2 運は指紋を残す	24
2.3 現金がなくなったとき、何が残るのか	26

2.4	ネットワークは小さな制度である	28
2.5	主体性には損失予算が必要である	30
2.6	富の記録にスタートラインを加える	32
3	スキル、仕事、そして最初の余裕	35
3.1	練習は証拠を生み出さなければならない	36
3.2	仕事には買い手が必要である	38
3.3	徒弟として学ぶことは、屈服ではない	40
3.4	収入は、まだ余裕ではない	42
3.5	家計が最初の資本配分者である	44
3.6	範囲を限定した一手を、最初の余裕を生む循環 に変わる	46
4	収入を選ぶ前に、生き方を選ぶ	49
4.1	肩書は一日の実態を覆い隠す	50
4.2	仕事は有名にならなくてもよい	52
4.3	健康と人は、後回しにされる報酬ではない	53
4.4	野心には時期があってよい	55
4.5	5年テストを使う	56
4.6	「人生と下限」の記録を完成させる	57
4.7	人生は考えを変えてよい	58
II	価値あるものをつくる	61
5	高くつく問題を見つける	63
5.1	苦痛、コスト、支払いは別のものである	64
5.2	負担を測定可能にする	67

5.3	市場とは、接触可能な意思決定の集合である . . .	68
5.4	技術以上に市場を知る	70
5.5	緊急性は倫理を停止させない	71
5.6	「価値と証拠」の記録を開く	72
6	つくる前に聴く	75
6.1	擁護すべき解決策を持たずに入る	76
6.2	間に合わせの対処法が最初のプロトタイプである	78
6.3	誰も報告しようと思わないことに気づく	79
6.4	苦情を対にして読む	80
6.5	期待を裏切り得るコミットメントを求める . . .	81
6.6	トレンドを崇拝せず、変化に耳を澄ます	83
6.7	聴くことは服従ではない	85
6.8	学習の手順を実行する	86
6.9	結果が出る前に実験の契約を書く	87
7	成果に値段をつける	89
7.1	買われる変化を明確にする	90
7.2	不確実性を覆い隠さずに価値を見積もる	91
7.3	数字は買い手に固有である	93
7.4	価値の説明は信頼に値しなければならない . . .	95
7.5	価格は義務を生む	97
7.6	相互交換の記録を開く	98
8	セールスは現実を試す	101
8.1	相手が断れる申し出をする	102
8.2	説明する前に診断する	103

8.3	真実も製品の一部である	105
8.4	懸念を情報として扱う	106
8.5	準備は、同意があるとの推定ではない	108
8.6	心を硬くせずに練習する	109
8.7	打ち切る時点を設けてフォローアップする	110
8.8	相互交換の記録を完成させる	111
9	流通が扉を開き、信頼がその扉を開き続ける	113
9.1	注目はアクセスであり、忠誠ではない	114
9.2	反復によって約束を改善する	116
9.3	ブランドとは、結果を伴う記憶である	117
9.4	サービスが帰路をつくる	118
9.5	人間関係は経路であり、人に対する権利の主張 ではない	119
9.6	果たす役割に応じてチャネルを選ぶ	120
9.7	経路全体を測る	122
9.8	一つの現実の経路で価値記録を完成させる	123
III	仕組みを所有する	125
10	技能から所有へ	127
10.1	金額に感心する前に、権利の中身を明らかにする	128
10.2	参加は支配に先立つことがある	130
10.3	職業上の評判は資産であって、人そのものでは ない	132

10.4	利益幅を所有することは、義務も引き受けることを意味する	134
10.5	持分があっても、他者の労働が消えるわけではない	135
10.6	所有の記録を、信頼できる1つの権利から始める	136
11	創業者がその場を離れても回る事業	139
11.1	不在テストは肩書ではなく機能に適用する . . .	140
11.2	判断をなくしたふりをせず、判断を文書化する	141
11.3	委任では責任とともに権限を移す	143
11.4	継続収益は存在理由を更新し続けなければならない	145
11.5	約束に役立つ部分のばらつきを減らす	146
11.6	組織に記憶させる	147
11.7	不在テストで業務記録を更新する	148
12	成長の代価としての運転資金	151
12.1	すべての数字を別々の勘定に置く	152
12.2	売上を受け入れる前に資金繰りカレンダーを描く	154
12.3	誰が時間差を担うのかを明確に選ぶ	156
12.4	緊急事態になる前に、融資を受けられる会社になる	157
12.5	会社が学べるように成長を段階化する	159
12.6	記録3に成長許可を追加する	160
13	会社とは他者である	163
13.1	欠けている貢献を補うために採用する	164

13.2	所有権を分ける前に貢献を検証する	166
13.3	多くの人に考えてもらい、一人が決定を確定する	168
13.4	文化とは、圧力の下で会社が守るものである . .	170
13.5	見えないリスクを他者に負わせてはならない . .	172
13.6	リーダーには、真実を置ける場所が必要だ . . .	173
13.7	記録3を「人と統治の憲章」で更新する	174
14	権利と重要な環節を所有する	177
14.1	資産を選ぶ前に連鎖を描く	178
14.2	ボトルネックは、約束を改善するときだけに所 有する	180
14.3	事業を集めるためではなく、連携を修復するた めに統合する	181
14.4	あらゆる資産を、権利と義務の束として読む . .	183
14.5	法的所有権、経済的利益、支配権を分けて考える	184
14.6	資本を生産上の制約に適合させる	186
14.7	買収では失敗要因も買う	188
14.8	権利と重要な環節を記録3に追加する	189
15	自分より長く存続できるものを築く	191
15.1	誰に引き継ぐかを決める前に、何を存続させる べきかを選ぶ	192
15.2	後継者には、意思と能力があり、交代させられる 仕組みも必要である	194
15.3	判断を消し去らずに依存を取り除く	196
15.4	公表価格が何を意味するのかを知る	197

15.5 人を売り物にせず、信頼が引き継がれるように する	199
15.6 何を売るべきでないかを決める	200
15.7 移転可能性と承継を加えて記録3を完成させる	201

IV 資本、リスク、時間 205

16 数字の意味を知る 207

16.1 金額を読む前に「住所」をすべて埋める	208
16.2 顧客を、代金が現金になるまで追う	210
16.3 感嘆する前に照合する	212
16.4 評価額は一つの主張である	213
16.5 ピークの一年を恒久的な負担にしない	215
16.6 「住所」を付けた一つの数字で記録4を始める	216

17 借金は資産に支えられなければならない 219

17.1 三つの時計を合わせる	220
17.2 資本構成にすべての請求権を書き出す	221
17.3 家賃で住居費を相殺するのは、その家賃を実際 に稼いでから	223
17.4 貸し手を替えても債務は消えない	224
17.5 満期は、長期的には正しい見立てさえ打ち砕く	226
17.6 記録4をレバレッジ判断で始める	227

18 複利は遅く、リスクは速い 229

18.1 待つ権利を買う	230
18.2 資本に四つの仕事のいずれかを与える	232

18.3 集中には書面による例外が必要だ	233
18.4 川も枯れることがある	237
18.5 小さな目減りも複利で膨らむ	238
18.6 商品より先に運用方針を書く	240
19 現金は生き残る権利を買う	243
19.1 現金と利用可能性を分ける	244
19.2 一つの準備資金には一つの役割を与える	246
19.3 待機期間を賄う	247
19.4 事業継続資金は組織だけでなく人を守る	249
19.5 機会は継続性を確保した後に来る	250
19.6 中断対応図を完成させる	251
20 リスクを包む防護殻	253
20.1 防護殻を選ぶ前に三つの検証を行う	254
20.2 控除を受けても購入が無料になるわけではない	255
20.3 ボードはファイルの出発点にすぎない	257
20.4 事業体には役割があるが、力場ではない	259
20.5 移転する前に予防する	260
20.6 助言の仕組みを開示させる	262
20.7 重大な損失ごとに一つの防護殻を築く	263
V 自由と足るを知ること	267
21 ゲームの代償	269
21.1 困難であることと、害をもたらすことは同じではない	270

21.2	説明責任には、代償を払った人々も含まれる . . .	272
21.3	目的が義務を帳消しにすることはない	274
21.4	成功は人間関係の場を変える	275
21.5	ビジネス・インタビューから人生を診断しては ならない	277
21.6	代償の帳簿をつける	278
22	自由には使い道が必要だ	281
22.1	何かからの自由は、文の半分にすぎない	282
22.2	最初の使い道は回復かもしれない	284
22.3	選んだ仕事は、選んだものであり続けなければ ならない	286
22.4	他者とともにいるとき、時間は現実のものになる	287
22.5	自由のポートフォリオをつくる	289
22.6	守る価値のある責務を選ぶ	291
23	足るを知る	293
23.1	お金の重要性は、欠乏と接するところにある . .	295
23.2	目標は努力を方向づけられるが、人生そのもの は方向づけられない	297
23.3	幸福は口座の状態ではない	298
23.4	足るを知ることには、最低線と境界がある . . .	300
23.5	生き方を割り当てず、力を引き継ぐ	302
23.6	自分の「足る」を定める文を書く	304
23.7	機械を責任ある形で運用する	306

序論：問いの奥にある 問い

人は誰かを裕福だと言うとき、本当は何を意味して
いるのだろうか。

どうやって裕福になったのですか？ という問いに対する最も
簡単な答えは、数字である。それは同時に、私たちを最も混乱
させやすい答えでもある。

ある人が、会社を10億ドルで売却したと言う。私たちは、一
つの銀行口座に10億ドルが振り込まれるところを想像する。し
かし実際の取引には、株式、負債、アーンアウト、ほかの所有
者、持分の希薄化、税金が含まれているかもしれない、その価格
も一人の持分ではなく会社全体に対して支払われたものかもしれ
ない。別の人は、年間売上高が1億ドルだと語る。売上高は、
賃金、在庫、賃料、利息、返金、税金、そして翌月に必要な現金
を考慮に入れるまでは、富のように聞こえる。さらに別の人は、
現在の市場価格で数千万ドルに相当する株式を所有している。
それも一種の富ではあるが、価格や支配権、税負担を変えずに
使える現金と同じではない。

数字が私たちを引きつけるのは、それで問いに決着がつくよ
うに見えるからだ。数字があれば、聞き手も聴衆も、人の人生
を素早く順位づけできる。しかし、これらの対話における真剣

な^{こたえ}答えはどれも、その^{じゆんい}順位づけが^{なりたた}成り立たなくなるところから始^{はじまる}まる。

ある^{こうくうじぎょう}航空事業の^{きぎょうか}起業家は、^{ゆうふく}裕福であることを、その^{じんせい}人生にいくら^{かんけい}かかるかとの^{ていぎ}関係で定義する。Grant Cardone は、100 万ドルの^{ざんだか}残高を^{かそう}仮想の^{じんせい}人生に残された^{のこさ}年数に^{ねんすう}割り振^{わりふり}り、その^{けっか}結果を使^{つか}って^{きき}聞き手を^{ゆさぶる}揺さぶる。一見^{いっけん}大きく^{おおきく}見える^{みえる}蓄えでも、^{たくわえ}持ち主が^{もちぬし}想像するよりは^{そうぞう}るかに^{すくない}少ない^{じゆう}自由しか^{ささえ}支えられないかもしれない。^{あつ}Glenn Boyd は、^{なか}Texas の^{はたらい}暑さの中で^{こども}働いた^{じだい}子ども時代や、^{ははおや}母親と^{ならん}並んで^{さら}皿を^{あら}洗った^{ひび}日々を^{ふりかえり}振り返^{けつぼう}り、^{ぬけだす}欠乏から^ひ抜け出^ひすうえで^{きんせん}金銭は^{ひじょう}非常に^{じゅうよう}重要^{かた}だったと^{どうじ}語る。^{ちてん}同時に、ある^{こえる}地点を^{おなじじょうひ}越え^{こうか}ると、^{たいけん}同じ^{かわら}消費を^かさらに^{やぶり}豪華^いにしても、^い体験は^い変わ^いら^いなくな^いった^いとも^い言^いう。^いTony Stephens は、^い一枚の^い細長い^い紙を^いいくつにも^い破^いり、^いすでに^い生き^い終^いえた^い部分^いは^い買^いい^い戻^いせ^いない^いことを^い示^いす。

これは、一つの^{ひと}公式^{こうしき}を^{よんとおり}四通^いりに^い言^いい^い換^いえた^いもの^いでは^いない。^{おなじ}同じ^{あやまり}誤^{たい}り^すに対する^{よん}四^{こうげき}つの^{あやまり}攻^{たくわえ}撃^{きんせん}である。^{きんせん}その^{ゆたか}誤^{あつかう}り^{あつかう}とは、^{あつかう}蓄^{あつかう}えた^{あつかう}金^{あつかう}銭^{あつかう}を^{あつかう}豊^{あつかう}かさ^{あつかう}の^{あつかう}す^{あつかう}べ^{あつかう}て^{あつかう}で^{あつかう}ある^{あつかう}か^{あつかう}の^{あつかう}よ^{あつかう}う^{あつかう}に^{あつかう}扱^{あつかう}う^{あつかう}こと^{あつかう}だ。

「裕福」という言葉に隠れたカテゴリー

もの^{なん}が^{まなぶ}た^{まなぶ}り^{まなぶ}何^{まなぶ}かを^{まなぶ}学^{まなぶ}ぶ^{まなぶ}に^{まなぶ}は、^{まなぶ}その^{まなぶ}前^{まなぶ}に^{まなぶ}少^{まなぶ}し^{まなぶ}ば^{まなぶ}か^{まなぶ}り^{まなぶ}用^{まなぶ}語^{まなぶ}を^{まなぶ}整^{まなぶ}え^{まなぶ}て^{まなぶ}お^{まなぶ}く^{まなぶ}必^{まなぶ}要^{まなぶ}が^{まなぶ}あ^{まなぶ}る。^{まなぶ}勤^{まなぶ}労^{まなぶ}所^{まなぶ}得^{まなぶ}は、^{まなぶ}現^{まなぶ}在^{まなぶ}の^{まなぶ}労^{まなぶ}働^{まなぶ}に^{まなぶ}対^{まなぶ}し^{まなぶ}て^{まなぶ}支^{まなぶ}払^{まなぶ}わ^{まなぶ}れ^{まなぶ}る。^{まなぶ}事^{まなぶ}業^{まなぶ}の^{まなぶ}売^{まなぶ}上^{まなぶ}高^{まなぶ}は、^{まなぶ}大^{まなぶ}半^{まなぶ}の^{まなぶ}支^{まなぶ}払^{まなぶ}い^{まなぶ}義^{まなぶ}務^{まなぶ}を^{まなぶ}差^{まなぶ}し^{まなぶ}引^{まなぶ}く^{まなぶ}前^{まなぶ}の^{まなぶ}売^{まなぶ}上^{まなぶ}を^{まなぶ}記^{まなぶ}録^{まなぶ}する。^{まなぶ}利^{まなぶ}益^{まなぶ}は、^{まなぶ}定^{まなぶ}め^{まなぶ}ら^{まなぶ}れ^{まなぶ}た^{まなぶ}一^{まなぶ}連^{まなぶ}の^{まなぶ}規^{まなぶ}則^{まなぶ}に^{まなぶ}基^{まなぶ}づ^{まなぶ}く^{まなぶ}会^{まなぶ}計^{まなぶ}上^{まなぶ}の^{まなぶ}結^{まなぶ}果^{まなぶ}で^{まなぶ}あ^{まなぶ}る。^{まなぶ}キャ^{まなぶ}ッ^{まなぶ}シュ^{まなぶ}フ^{まなぶ}ロー^{まなぶ}は、^{まなぶ}金^{まなぶ}銭^{まなぶ}が^{まなぶ}実^{まなぶ}際^{まなぶ}に^{まなぶ}動^{まなぶ}く^{まなぶ}時^{まなぶ}点^{まなぶ}を^{まなぶ}記^{まなぶ}録^{まなぶ}する。^{まなぶ}持^{まなぶ}分^{まなぶ}と^{まなぶ}は、^{まなぶ}ほ^{まなぶ}か^{まなぶ}の^{まなぶ}請^{まなぶ}求^{まなぶ}権^{まなぶ}を^{まなぶ}差^{まなぶ}し^{まなぶ}引^{まなぶ}いた^{まなぶ}あ^{まなぶ}と^{まなぶ}で^{まなぶ}資^{まなぶ}産^{まなぶ}や^{まなぶ}会^{まなぶ}社^{まなぶ}に^{まなぶ}残^{まなぶ}り^{まなぶ}う^{まなぶ}る^{まなぶ}価^{まなぶ}値^{まなぶ}に^{まなぶ}対^{まなぶ}する^{まなぶ}残^{まなぶ}余^{まなぶ}請^{まなぶ}求^{まなぶ}権^{まなぶ}で^{まなぶ}あ^{まなぶ}る。^{まなぶ}流^{まなぶ}動^{まなぶ}性^{まなぶ}と^{まなぶ}は、^{まなぶ}価^{まなぶ}値^{まなぶ}を、^{まなぶ}不^{まなぶ}利^{まなぶ}な^{まなぶ}譲^{まなぶ}歩^{まなぶ}を^{まなぶ}せ^{まなぶ}ず^{まなぶ}に^{まなぶ}ど^{まなぶ}れ^{まなぶ}ほ^{まなぶ}ど^{まなぶ}容^{まなぶ}易^{まなぶ}に^{まなぶ}使^{まなぶ}用^{まなぶ}可^{まなぶ}能^{まなぶ}な^{まなぶ}現^{まなぶ}金^{まなぶ}へ^{まなぶ}換^{まなぶ}え^{まなぶ}ら^{まなぶ}れ^{まなぶ}る^{まなぶ}か^{まなぶ}を^{まなぶ}表^{まなぶ}す。^{まなぶ}安^{まなぶ}定^{まなぶ}と^{まなぶ}は、^{まなぶ}十^{まなぶ}分^{まなぶ}に^{まなぶ}起^{まなぶ}こ^{まなぶ}り^{まなぶ}う^{まなぶ}る^{まなぶ}衝^{まなぶ}撃^{まなぶ}を^{まなぶ}吸^{まなぶ}収^{まなぶ}で^{まなぶ}き^{まなぶ}る^{まなぶ}こ^{まなぶ}と

である。自由とは、意味のある複数の選択肢から選べることである。

これらのカテゴリーは互いに関係しているが、どれ一つとして残りすべての代わりにはならない。高収入でも固定支出が多ければ、脆弱な生活になりうる。所有者が帳簿上は裕福でも、給与を支払えないことがある。慎ましい世帯でも、支払い義務が少なく、技能を別の場所でも生かして、人間関係が強ければ、社会的地位は低くても相当な自由を持ちうる。創業者が価値ある会社を支配していながら、一週間さえ離れられないこともある。

この区別が重要なのは、本書が一つの順序をたどるからだ。労働は所得を生みうる。所得と支出の間の余裕は、選択肢を生む。有用な仕事は顧客価値を生みうる。顧客価値が繰り返し生まれれば、会社を支えられる。権利、持分、仕組みがあれば、創り手は次の一時間の労働を超えて、その価値にあずかることができる。資本は、そうした請求権を守り、拡大しうる。しかし、そのどれによっても、結果として生まれる人生が良いものかどうかは決まらない。その判断が、最初からこの順序を律していなければならない。

経験は証拠であって、法則ではない

成功した人は、しばしば自分の目に残っている特性によって成功を説明する。粘り強さ、勇気、集中、信念、速さ、販売力、細部への注意などである。そうした特性は重要だ。インタビューには、もう一本電話をかける人、技術分野を学ぶ人、流行に乗らない事業を続ける人、あるいは機会がまだ開かれているうちに行動する人の例が繰り返し登場する。

おなじものがたり みみざわり げんいん ふくま
 同じ物語には、それほど耳ざわりのよくない原因も含まれて
 いる。タイミングは重要だ。ある人は市場が上 昇する前に買い、
 その結果を率直に幸運と呼ぶ。別の人は、一つに集中したポ
 ジションを保有し続けるなかで、その価値が数百万ドル下落し
 た。ある創業者は、自己資金が尽きたまさにその時、共同経営
 者の資本に助けられた。専門資格が一つの道を開く一方、偶然
 の出会いが別の道を開いた。家族の労働、移住、裕福な地域へ
 のアクセス、健康な身体、寛容な配偶者、融資に応じる機関、そ
 して新参者を信頼する用意のある顧客。そのすべてが、粘り強
 さによって成し遂げられることを変える。

じょうけん けし さる ひと しゅたいせい そんちょう
 そうした条件を消し去ることは、その人の主体性を尊重する
 ことではない。より良い問いを立てることで、教訓はもっと役
 に立つものになる。ここでは、どのような仕組みが、どのよう
 な条件のもとで働いたのか。そして、何があればそれは失敗す
 るのか？

と い ほんしょ かたりくち か わる けっしてあきらめる
 この問いによって、本書の語り口は変わる。「決して諦める
 な」は、機会に遭遇する確率、証拠、健康、そして中止基準に
 ついての議論になる。「負債を使え」は、キャッシュフローのスト
 レステストになる。「パーソナルブランドを築け」は、注目を
 集め、価値を提供し、記憶に残る信頼へと至る道筋になる。
 「優れたパートナーを見つけろ」は、元に戻せるテスト、意思
 決定権、資本拠出義務、そして退出条件の組み合わせになる。
 印象的な一文は残る。ただし、それ自体の重みに耐えなければ
 ならない。

これから展開する論旨

ほんしょ いっ てんかい だいいち ぶ きんせん なん
 本書には五つの展開がある。第一部では、金銭は何のためにある

のか、そして読者が実際に何を出発点として持っているのかを問う。第二部では、問題、顧客、製品、価格、販売、流通へと、価値を外側に向かって追う。第三部では、価値が所有へと向かう過程を追う。持分、仕組み、継続収益、チーム、権利、支配、承継である。第四部では、物語の速度を落とす。数字を切り分け、負債と不動産を検討し、複利効果と集中を研究し、一つの誤りが破滅に変わるのを防ぐ備えと保護の仕組みを築く。第五部では、そもそも自由を求めている人間に立ち返る。

全体を律する考えは、覚えられるほど単純でありながら、すべての章を検証にかけられるほど厳しい。

a well-lived life = the end,

wealth = infrastructure,

leadership = stewardship.

豊かさがインフラであるのは、時間、安全、ケア、移動、試行、回復、そして拒む自由を支えられるからだ。インフラは神聖なものではない。それによって何が可能になるのか、そして誰に負担を負わせるのかによって評価される。リーダーシップが受託者としての責任を意味するのは、永続する会社が、表に見える所有者一人だけによって作られることはないからだ。顧客が会社を信頼し、働く人々が会社を担い、家族がその不確実性を引き受け、貸し手と地域社会が会社の運営を認め、未来の人々が、会社の築いたものや損なったものを受け継ぐ。

本書のタイトルは、意図的に別の誰かへ向けられている。あなたはいかにして裕福になったのか。好奇心はそこから始まる。有用な仕事は、代名詞が変わるところから始まる。私たちは何を可能にしようとしているのか。計画が成功したとしても、何が変わらず真実でなければならないのか。たとえより多くを得る

ためであっても、^{わたくし}私たちは^{なん}何を^{つい}費やしたくないのか。

こうした^と問いを^{さいしゅうしょう}最終章まで^{さき}先送りすることはできない。これこそが、^{けいざいてききりつ}経済的規律の^{さいしょ}最初の^{かたち}形である。

Part I

お金は何のためにある のか

CHAPTER 1

数字だけでは「豊かさ」 の意味はわからない

ざんだか こうどうのうりよく か の う
残高は、どのような行動能力を可能にすべきか？

James Dumoulin が Glenn Boyd に、お金で幸福は買えるか
と尋ねると、Boyd はまず「買えない」と答える。だが次の瞬間、
彼は自分の答えをそれほど単純なままにはしておかない。

彼は貧しい家庭で育った。子どもの頃には Texas の暑さのな
かで父親と屋根を葺き、その後は母親の隣で皿を洗った。その
不安定さを取り除く段階では、お金には途方もなく大きな意味
があった。請求書を払い、子どもたちの大学進学に安心をもた
らし、不安定な家計では危険を冒せなかったことを試す余地を
与えてくれた。だが、その地点を越えると、贅沢を繰り返しても
体験は変わらなくなった。海辺が際限なく素晴らしくなるわけ
ではなかった。同じ楽しみをもっと高価にしたところで、上乗せ
されるものは少なかった。

そのインタビューは、10 億ドルを超える金額で会社を売却
した人物として Boyd を紹介する。それは企業の取引額であり、
個人の口座に入金されたと確認済みの金額ではない。幸い、彼
の区別は手にした代金の多寡には左右されない。それは二種類

のお金の隔かねたりにかかっている。選えらべる人生そのものを変かええる
お金と、主かとしてスコアを変かええるお金である。

どちらも本物のお金である。誤りはは、両者が同じ役目を果たす
かのように測ることだ。

数字は、ある請求権せいきゅうけんの額がくを示すことができる。しかし、その
請求権せいきゅうけんに流動性りゅうどうせいがあるか、長く保たれるか、債務さいむを果たすのに
十分か、それを得るために必要だった時間とリスクに見合うか
までは教えてくれない。より大きな数字が、欠乏けつぼうを和らげるの
か、自由じゆうを広げるのか、価値ある仕事を支えるのか、それとも
所有者をより高価な比較集団へ移すだけなのかもわからない。

だから、どうすれば豊かになれるかを問う前に、もっと難しい
問いが必要になる。そのお金は、何を可能にし続けなければならないのか？

1.1 残高に役目を与える

Kenn Ricci は、経済的自由についての問いに比率で答える。彼
にとって豊かさとは、年間支出の25倍である。選んだ人生に
年間1単位が必要なら、この経験則が求める資本はその25単位
分になる。その人生に年間1,000万ドルが必要なら、同じ計算
が求めるのは2億5,000万ドルである。

Ricci の有用な一手は、25という数字を選んだことではない。
問いの向きを逆転させたことだ。富についての一般的な議論は、
たいてい資産から始まる。給与、ポートフォリオ、住宅、評価
額、売却額などである。Ricci は、そこから資金を引き出す人生
のほうから始める。

ある特定の人生が投資資産に支えてもらう年間支出をS、計画

じょう はつねんど ひきでりつ

上の初年度引出率を q とする。最も単純な恒等式は

$$P = \frac{S}{q},$$

ぜいきん てすりょう ふそく じたい こうりよ まえ ひつよう

ここで P は、税金、手数料、不測の事態を考慮する前に必要
しほん
な資本である。 $q = 0.04$ とすれば、

$$P = 25S.$$

けいさん

やくそく

ししゅつ

しほん

じかん

あんぜん

これは計算であって、約束ではない。支出、資本、時間の安全
かんけい ふあんてい しゅうえきりつ しゅうえきじゅんじょ ぜいきん
な関係は、インフレ、不安定な収益率、収益順序リスク、税金、
てすりょう じゅみょう けんこう ふよう かぞく じゅうなんせい じっさい ほうゆう
手数料、寿命、健康、扶養家族、柔軟性、そして実際に保有
しさん ことなる ひ こうかいきぎょう もちぶん しよくりょうひんだい
する資産によって異なる。非公開企業の持分は、食料品代の
せいきゅうしよいちまいぶん うる わかいひと
請求書一枚分ずつ売ることができない。若い人には、はるかに
ながいきかん ささえる しほん ひつよう ねんきん
長い期間を支える資本が必要かもしれない。年金、パートタイ
ムの仕事、支出を減らす能力があれば、ポートフォリオにかか
ふたん かわる こてい ひりつ じじょう なん
る負担は変わる。固定された比率には、こうした事情は何もわ
からない。

こうとうしき

かち

ざんだか

やくめ

それでもこの恒等式には価値がある。残高に、その役目を
あきらか まん せたい じんせい
明らかにさせるからだ。1,000 万ドルは、ある世帯にとって人生
かえる ほしろう いっぽう ねんかん まん ひしろう
を変えるほどの保障になりうる一方で、年間1,000 万ドルを消費
べつ せたい ささえる ざんだか おなじ
する別の世帯を支えることはできない。残高は同じでも、それ
かさ ようきゅう おなじ
に課される要求は同じではない。

おなじかんさん

いとけ

あらあらしい

かた

Grant Cardone は、同じ換算を意図的に荒々しいやり方で
おしすすめる まん ざんだか わかい かり
押し進める。100 万ドルの残高を、若いインタビュアーが仮に
いきるのこり ねんすう わり しょうじるつきつき しきん たいした
生きる残りの年数で割り、そこから生じる月々の資金では大した
じゅう ささえ ろんじる かれ おおく せたい
自由は支えられないと論じる。彼のレトリックは、多くの世帯
じゅうだい いみ もつ あんしん きりすて
にとって重大な意味を持つはずの安心を切り捨てており、その
けいさん どうししゅうえき ぜいきん こうねん しょうく むし
計算も投資収益、インフレ、税金、後年の所得を無視している。

けいざいてきじょげん とりちがえ せいとう と い
 経済的助言と取り違えてはならない。だが、そこには正当な問
 じゅうよう じょうげん じっさい
 がある。重要な条件のもとで、このストックは実際にどれほど
 ささえ
 のフローを支えられるのか。

しゅうえき しょうらい きんろうしょとく い と てき あらい かてい
 収益も将来の勤労所得もないという、意図的に粗い仮定のも
 ざんだか ねんかん きんとう はいぶん
 とでは、残高 P を H 年間に均等に配分すると、

$$A = \frac{P}{H}$$

ねん きょうきゅう けいさん たいしょく ご せいかつ けいかく
 を1年あたり供給する。この計算は、退職後の生活を計画す
 あら みだし すうじ つきくずす じゅうぶん
 るには粗すぎる。しかし、見出しの数字を突き崩すには十分で
 じゅうたく すまい どうじ い じ ひ せいきん ほげん りゅうどう
 ある。住宅は、住まいであると同時に、維持費、税金、保険、流動
 せい ひく ともなう きぎょうひようかがく ひょうじ かかく
 性の低さを伴うものになる。企業評価額は、表示された価格で
 けっしてかんきん じょうげん つ き せいきゅうげん
 は決して換金できないかもしれない条件付きの請求権になる。
 こうしょとく と だえ
 高所得は、途絶えるフローになる。

かたる ちちおや し さいご くべつ にんげんてき じっかん
 Cardone が語る父親の死は、最後の区別に人間的な実感を
 あたえる ちちおや なく なつ せたい ひとり にんげん
 与える。父親が亡くなったとき、世帯は一人の人間だけでなく、
 かけいこうぞう いぜん しゅうにゅう うしなっ いっか しょうとく
 その家計構造が依存していた収入も失った。一家には所得を
 うみだすひと ひと けいぞく せいかつほしょう
 生み出す人がいたが、その人がいなくても継続できる生活保障
 し くみ しょうとく げんざい じょうげん はいっ
 の仕組みはまだなかった。所得とは、現在の条件のもとで入っ
 かね とみ じょうげん か わっ ゆうよう せんたくし
 てくるお金である。富には、条件が変わっても有用な選択肢を
 まもる せいきゅうげん たくわえ のうりよく ごうい かんけい ふくま
 守る請求権、蓄え、能力、合意、関係が含まれる。

とみ けいかく さいしょ するす
 したがって、どのような富の計画でも、最初に記すべきもの
 もくひょうがく すうじ は た す やくめ いちらん
 は目標額ではない。その数字が果たすべき役目の一覧である。

1.2 最初のお金と、その後のお金

こたえ じゅんすい ざいむひりつ とどか はじまる
 Boyd の答えは、純粋な財務比率では届かないところから始まる。
 だんぼう とめ すま もうしぶん へや
 暖房を止めずに済ませる1ドルは、すでに申し分のない部屋を

さらに上等にする1ドルとは、人間にとって異なる働きをする。
 経済学では、この直観を限界効用逓減と呼ぶ。物質的な必要を
 満たせる消費を C とすれば、単純なモデルは次のように表す。

$$u'(C) > 0, \quad u''(C) < 0.$$

一つ目の不等式は、資源が増えれば生活を改善しうることを示す。二つ目は、追加される1単位が、その前の1単位より小さなものしか加えない場合があることを示す。これは測定済みの普遍的な幸福曲線ではなく、誰もがそこで止まるべき金額を特定するものでもない。健康、ケア、地理、安全、制度、扶養家族、変動性によって最低線は動く。病气、戦争、解雇、責任の変化を経て、家族が再びその線を下回ることもある。

このモデルが守るのは、充足と誇示の違いである。食料、住居、医療、教育、育児、移動手段、強制的な労働から逃れることは、その人が実際に選べる人生の範囲を広げる。お金では幸福を保証できないという理由で、そうしたものを重要でないと言うのは、たいていすでにそれらを持っている人が犯す誤りである。

富が目指す動きには、つながり合う三つの形がある。豊かさとは、慢性的な欠乏に追われず、余裕をもって人生に向き合えるだけの資源、能力、関係、時間、選択肢を持つことである。充実
 は方向に関わる。その余裕を、努力に値すると感じられる仕事、愛、ケア、技、奉仕、熟達、探究に使うことだ。足るを知るとは、何が十分かを見極め、規模を広げることがよい人生に役立たなくなつたときにゲームの拡大を止める権限を手放さないことである。

これらは、第一から第三へ永久に卒業していく段階ではない。資源は豊かでも、それを充実につなげる使い道がない人もいる。

有意義な仕事と経済的な不安定さが併存することもある。安全な住居や必要なケアを欠いたままでも、今あるものを大切に思うことはできる。物質的な最低線を下回って暮らす人に対して、安定した立場にいる雇用主、債権者、政府、傍観者が、足るを知れと命じることがあっては決してならない。

また、何が十分かを知ることは、小さな野心しか持たないことを意味しない。不満だけを唯一の燃料にしなくても、会社を築き、ある分野を究め、制度を立て直し、次の世代を支えることはできる。実践的な判断基準は、次の上積み、名づけられた人間的な役目があるかどうかだ。Boyd はいくつかを挙げている。安心、子どもたちの教育、そして試してみる自由である。彼の経験では、贅沢を繰り返しても、やがて新たな答えは得られなくなった。

経済的自由は、豊かさ、充実、足るを知るための余地を生み出せる。だが、その余地をどう使うかまでは決められない。だからこそ、お金が人生を一変させたと言う人と、お金では人生を幸福にできなかったと言う人が、ともに真実を語っていることがありうる。二人は同じ経験の異なる領域から話しているのかもしれない。

1.3 時間は貯蔵できない

ある回顧インタビューの終盤で、Tony Stephens は一本の紙片を掲げる。その長さを1歳から100歳までの人生に見立て、説明用に設定した平均余命より先の年数をちぎり取り、さらに現在の年齢のところでもう一度ちぎる。手に残った小さな紙片が、これから残っているかもしれない時間である。深刻な病気にかかれば、その紙片で実際に使える時間の質さえ変わりうる、と



Figure 1.1: Tony Stephens は、まだ使える有限の人生を表すために自らちぎった紙片を手をしている。School of Hard Knocks の 00:22:40 のフレーム。

かれ つけくわえる
彼は付け加える。

実演で示される年齢は説明のためのもので、予測ではない。ちぎられた紙片が効力を持つのは、金融的な思考の癖を正すからだ。資産は投資されたまま残り、時間とともに複利で増えることができる。時間は今年貯めて、来年二度使うことができない。健康状態によって、その1時間で可能なことは変わる。注意の向け方によって、その1時間を本当に生きているかどうか変わる。

睡眠、必要な仕事、ケア、基本的な維持に使う時間を除いた、残りの自由裁量時間を T とし、活動 i に割り当てる時間を a_i とする。このとき、

$$\sum_i a_i \leq T.$$

どんな借入れも、この制約を緩めることはできない。お金があれば、近い場所、治療、支援、より安全な道具、回復、一部の仕事を断る能力を買うことができる。仕組みを整えれば、収入を所有者の次の1時間から切り離すこともできる。それでも、どの計画も誰かの時間を使う。所有者、労働者、パートナー、介護者、家族、あるいは未来の誰かの時間である。完全な富の勘定は、誰の時間が解放され、誰の時間が消費され、その交換が本人の選択だったのかを問う。

より高い目標によって生活の固定費が上がる時、この問いはとりわけ重要になる。人目につく消費が増えれば、年間支出 S は増える。 S が大きくなれば、必要資本 P も増える。すると、自由にするはずだった人生から、より多くの強制的な努力の年月を、さらに大きな目標が要求することになりうる。

comparison → higher fixed claims

→ higher required capital

→ more compulsory time.

比較集団が動き続けるため、この循環には自然な終点がない。以前は安心に見えたものが、より豊かな人々の部屋に入った後では失敗に見えることがある。到達の証となる所有物にも、保管、保険、維持、調整、注意が必要になる。購入価格は、その取引で目に見える費用のうち、最も小さいものかもしれない。

1.4 価格の後に続く費用も数える

だからといって、快適さ、美しさ、旅行、祝い、優れた職人技が疑わしいものになるわけではない。喜びは人生の一部である。問題は、一度得た報酬の記憶や、それに結びついた地位が命令となり、実際に感じられる価値が残っているかを確かめずに、それを繰り返し、拡大するようになったときに始まる。

十分に役立つ点検は、懲罰的ではなく観察的なものだ。重要な支出、所有物、役割、野心について、お金が普段は隠してしまふ二つの欄を記録する。

一つ目は、それが与えたものである。物質的な負担の軽減、節約できた時間、能力、健康、関係、美しさ、喜び、帰属、地位、目的への貢献などだ。二つ目は、それが求め続けたものである。購入代金、将来の固定支出、稼ぐための時間、回復、維持、注意、依存、そして他人が負うリスクである。

目新しさが薄れた後に立ち返り、次のように問う。

1. 今も日常生活を改善しているものは何か？
2. それは、どの人、能力、関係、目的を支えているか？
3. それには、稼ぐこと、回復、維持、注意がどれほど必要か？
4. それを賄い、あるいは埋め合わせるために必要な仕事があるか？や強制ではなくなったら、その要求は小さくなるだろうか？
5. 次の上積みは新たな役目を果たすのか、それとも比較をもう少し長く更新するだけなのか？

あらゆる楽しみについて、生産的であると正当化する必要はない。喜びは資源の正当な使い道である。この点検は、値札から抜け落ちていた交換の側面を取り戻すだけだ。また、禁欲が

おそれをおおいかくすふせいあんしんかんけいじっけんかんだい
 恐れを覆い隠すのも防いでくれる。安心、関係、実験、寛大さ、
 たのしみいちどつかわかねこじつかわ
 楽しみのために一度も使われないお金も、誇示のために使われ
 かねおなじてっていじんせいしはい
 るお金と同じほど徹底して、人生を支配しうる。

1.5 変わりうる「十分」の宣言

とみさいしょきろくじんせいさいていせんよぶいちまい
 富のノートの最初の記録は、人生と最低線と呼ぶ。それは一枚
 いきじんせいかわれかいていむい
 の生きたページであり、人生が変われば改訂する。まず、六つ
 らんはじめる
 の欄から始める。

1. 物質的な最低線。住居、食料、健康、ケア、移動手段、基本的な安全のために、何への資金を維持しなければならないか？
 ぶっしつてきさいていせんじゅうきょしょくりょうけんこういどうしゅだんきほんてき
 あんぜんなんしきんいじ
 な安全のために、何への資金を維持しなければならないか？
2. 請求権と人々。どの債務、約束、扶養家族、パートナー、労働者、制度がこの計画に依存しているか？
 せいきゅうけんひとびとさいむやくそくふようかぞくろうどう
 しゃせいどけいかくいぞん
 者、制度がこの計画に依存しているか？
3. 守るべきもの。どの健康、関係、義務、原則、仕事の形を、任意の利益のために破滅の危険へさらしてはならないか？
 まもるけんこうかんけいぎむげんそくしごとかたちにんい
 りえきはめつきけん
 の利益のために破滅の危険へさらしてはならないか？
4. 平常の一週間。将来の逃避時だけでなく、人生が順調なときにも、時間をどのように配分すべきか？
 へいじょういちしゅうかんしょうらいとうひじじんせいじゅんちょう
 じかんはいぶん
 きにも、時間をどのように配分すべきか？
5. 持ち運べる能力。現在の所得や制度がなくなったとき、どの技能、関係、権利、蓄えが選択肢を守るか？
 もちはこべるのうりよくげんざいしょうとくせいど
 ぎのうかんけいけんりたくわえせんたくしまもる
 技能、関係、権利、蓄えが選択肢を守るか？
6. 十分であることと、止めること。現在の段階を物質的に十分なものにするのは何か。また、次の上積みがもはやその全費用に見合わない、どのような証拠が示すのか？
 じゅうぶんとめるげんざいだんかいぶっしつてきじゅうぶん
 なんつぎうわづみぜんひよう
 なものにするのは何か。また、次の上積みがもはやその全費用
 みあわしょうこしめす
 に見合わない、どのような証拠が示すのか？

やくめことばはじめてもくひょうがくしるす
 こうした役目を言葉にして初めて、目標額を記すべきである。
 もくひょうねんかんししゅつじゅんびきんてきせつばあいほけんきょういく
 その目標には、年間支出、準備金、適切な場合の保険、教育やケ
 かんするやくそくじぎょうしきんふかくじつせいそなえるよううふくめ
 アに関する約束、事業資金、不確実性に備える余裕を含めても

よい。それはあくまで人生のモデルであって、その人への評決ではない。

さいしょ せんげん かんけつ
最初の宣言は、簡潔でよい。

だんかい じゅうぶん にちじょう ひつよう めいじ
この段階で十分であるとは、日常の必要と明示した
ぎ む かく ほ そうてい しょうげき ばかいてき せんたく し い
義務が確保され、想定した衝撃が破壊的な選択を強い
たいせつ じ かん かんけい まもら ちくせき た に ん
ず、大切な時間と関係が守られ、さらなる蓄積に、他人
のスコアを借りずに自分の言葉で述べられる目的があ
ることを意味する。

だんかい ことば せんげん せいじつ たもつ こども
この段階でという言葉が、宣言を誠実なものに保つ。子ども
う ま れ る おや ひつよう じぎょう たがく しほん ようする
が生まれる。親にケアが必要になる。事業が多額の資本を要する
じ き は い る ねん つい や す か ち もんだい み つ け る ひ と
時期に入る。10年を費やす価値のある問題を見つける人もいる。
じゅうぶん い み か わ り へん か はくじつ お き る
十分の意味は変わりうるが、その変化は白日のもとで起きるべ
きだ。そうでなければ、以前の目標に達するたびに、欲望が自ら
ひつよう よ び か え
を必要と呼び替えかねない。

きろく ゆたか ほうほう せつめい
この記録は、豊かになる方法をまだ説明していない。それよ
さき ひつよう ゆたか みち みずから
り先に必要なことをする。豊かになろうとするどの道が、自ら
もくてき う ち く だ い あ き ら か
の目的を打ち砕いてしまうかを明らかにするのだ。

だれ おなじしゅっぱつてん えら べる けんこう かね きょういく
誰もが同じ出発点から選べるわけではない。健康、お金、教育、
ち り かぞく ほうりつ あんぜん いま せんたく かたちづくる
地理、家族、法律、安全、アクセスが、今できる選択を形づくる。
じしやう のぞむじんせい ふびやうどう あしば め てん じる
次章では、望む人生から、その不平等な足場へと目を転じる。
しゅたいてき こうどう ちから やく だ つ しんじつ はじめ
主体的に行動する力が役立つのは、真実から始めたときだけだ
からである。

CHAPTER 2

不平等なスタートライン

機会が不均等なとき、主体性をどう理解すべきか？

ラスベガスのコンベンションセンターの外で、ある不動産事業者が、保つに値する区別を示している。彼は裕福な家庭で育ったわけではないが、手の届くところに資源がある環境では育ったという。助けを求められる人々がいた。決定的だったのは、その人々の存在に気づき、頼むことに伴う謙虚さを受け入れ、実際に頼んだことだった。

彼は、その違いを「資源を生かす力」と呼ぶ。この言葉は、貸借対照表が見落とす何かを捉えている。助言、紹介、使われていない部屋、借りた道具、率直な指摘、最初の顧客、あるいは事情に通じた人の一時間は、誰かがその価値に気づいて行動するまで、経済的には何も生まないままでありうる。資源は、近くに存在するというだけで役に立つわけではない。

しかし、この主張をあと一文ぶん広げすぎれば、たちまち誤りになる。誰にでも、事情をよく知り、答える意思のある人がいるわけではない。誰もが、必要を打ち明けるリスクを負えるわけでもない。同じ頼みでも、話し手の年齢、訛り、人種、ジェンダー、障害、評判、法的地位、その場での立場によって受け取られ方が異なる。親の介護をしている人は、役立つ相手と出会える催しに夜の時間を使えない。貯蓄のない労働者は、無収入の一

か げ つ じ っ け ん あ つ か え め ん き ょ よ う す る し ょ く ぎ ょ う じ し ん
 か月を実験として扱えない。免許を要する職業には、自信だ
 け で 就 く こ と は で き な い 。 し げ ん い か す ち か ら て は い る し げ ん
 資源を生かす力は、手に入る資源を
 つ か え る し げ ん び ょ う ど う
 使えるものにするが、資源へのアクセスを平等にはしない。

し ゅ う せ い し ゅ たい せ い よ わ め る し ゅ たい せ い
 この修正は、主体性を弱めるものではない。むしろ主体性を
 ぐ たい せ い つ よ く し ん じ る ひ と い う か わ り じ っ さい
 具体的ににする。もっと強く信じるよう人に言う代わりに、実際
 な ん て と ど く は ん い な ん き ず け る な ん た し ゃ
 に何が手の届く範囲にあるのか、何を築けるのか、何に他者の
 ど う い ひ つ よ う い ち ほ あ ん ぜん ふ み だ せ る
 同意が必要なのか、そして一步を安全に踏み出せるようになる
 ま え な ん か わ ら と え る と み
 前に何が変わらなければならないのかを問える。富についての
 せ い じ つ き じ ゅ つ は じ ま る
 誠実な記述は、そこから始まる。

2.1 スタート地点は一つの数字では表せない

だ い し ょ う と お し た る し る て い ぎ
 第1章では、ケイパビリティを通して「足るを知る」を定義し
 お な じ ほ う し ゅ っ ぱ つ て ん み る さ い や く だ つ げ ん き ん じ ゅ う よ う
 た。同じ方法は、出発点を見る際にも役立つ。現金は重要だが、
 じ か ん げ ん こ う ち し き し か く ど う ぐ げ ん ご ほ う て き き ゃ か ち り て き じ ゅ う け ん
 時間、健康、知識、資格、道具、言語、法的な許可、地理的条件、
 に ん げ ん か ん け い ひ ょ う ば ん か け い た え そ ん し つ じ ゅ う よ う
 人間関係、評判、そして家計が耐えられる損失も重要である。
 お っ せ き に ん い ち ら ん ふ く め ふ た り
 負っている責任も、この一覧に含めなければならない。二人の
 こ ど も び ょ う き お や さ さ え る ひ と お な じ し ゅ う に ゅ う ふ よ う か ぞ く
 子どもと病気の親を支える人には、同じ収入でも扶養家族のい
 ひ と お な じ じ っ げ ん よ さ ん
 ない人と同じ実験予算はない。

ひ つ よ う き ょ う かい お か さ ひ と と れ る こ う ど う し ゅ う ご う ひ と
 必要な境界を侵さずにその人が取れる行動の集合を、その人
 じ っ こ う か の う し ゅ う ご う よ ほ う し ゅ う ご う あ ら わ す げ ん ざ い せんたくし
 の実行可能集合と呼ぼう。この集合が表すのは現在の選択肢で
 け っ し て ひ と か ち こ う ど う し ゅ う ご う
 あって、決してその人の価値ではない。ある行動がこの集合に
 は い る よ う けん み た せ る ば あ い か ぎ ら し き ん
 入るのは、その要件を満たせる場合に限られる。つまり、資金を
 よ う い じ か ん ぎ の う じ ゅ う ぶん ほ う り つ じ ゅ う ゆ る さ と り ひ き あ い て
 用意でき、時間があり、技能が十分で、法律上許され、取引相手
 さ ん か い し も ち し っ ぱ い ぶ っ し つ て き さ い て い き ぼ ん こ わ れ
 が参加する意思を持ち、失敗しても物質的な最低基盤が壊れな
 ば あ い
 い場合である。

この集合は変化する。練習は技能を増やす。貯蓄は持ちこたえられる期間を延ばす。信頼できる仕事は実績を加える。ある行動によって、より多くの顧客の近くへ行けることもある。友情が機会の存在を明らかにすることもある。育児支援は時間を生み出す。治療は力を回復させる。資格は門を開く。優れた制度は、信頼に足る計画を信用供与へとつなげられる。政策は、一度に何千人もの人々に選択肢を可能にしうる。病氣、立ち退き、差別、戦争、プラットフォームからの利用禁止、家族の緊急事態は、同じ速さでこの集合を縮小させうる。

この背景の多くは集合的なものであり、うまく機能している
と見落とされやすい。平和、公衆衛生、安定した電力、交通、通信、教育、実用に耐える通貨、強制執行可能な合意、そして権力を抑制できる裁判所は、いずれも個人の努力から得られる見返りを変える。家庭内のケアも同様である。誰かが育児、介護、家事、あるいは精神的負担を引き受けることで、別の人が移動し、学び、遅くまで働き、不安定な収入に耐えられる場合がある。こうした条件は個人の功績ではないが、個人の行動が何を達成できるか、そしてその代償を誰が負うかを変える。

この言葉遣いは、互いに対称的な二つの誤りを避ける助けになる。一つ目は、状況がすべてを決めるので、努力は芝居にすぎないという考えだ。二つ目は、努力がすべてを決めるので、結果は人格を表すという考えである。インタビューは、どちらの見方も裏づけていない。そこに見えるのは、自分で選ばなかった条件のなかで力強く行動し、多くの場合は自分で生み出したわけではない助けを受け、時には本人も率直に認めるタイミング上の優位を得た人々である。

見出しに並んで登場することはめったにない、三つの資本を
考えてみよう。

よりよく けんこう ちゅういりよく じょうちょ あんてい じかん さしせまっ きけん
余力 健康、注意力、情緒の安定、時間、そして差し迫った危険
 からの自由が、その人がほかの何かを使えるかどうかを
 決める。

すいこうのうりよく きたえ ぎのう はんだんりよく げんご しかく どうぐ ひと
遂行能力 鍛えた技能、判断力、言語、資格、道具が、その人
 がどの問題を確実に解決できるかを決める。

ち りてきじょうけん にんげんかんけい しんらい ほうてき ち い せいど りゅうつう
アクセス 地理的条件、人間関係、信頼、法的地位、制度、流通
 経路が、その遂行能力を現実の機会に届けられるかどうか
 を決める。

かね みっ かいぜん こうかんかのう
 お金は三つすべてを改善できるが、それらと交換可能なわけ
 ではない。多額の融資でも、疲弊した判断力を回復させること
 はできない。買い手に届く道筋のない有用な技能は、何も稼がな
 い。能力を伴わない紹介は、一度は扉を開いても、それを永久
 に閉ざしかねない。優れた戦略は、たまたますでに潤沢な資源
 を繰り返して挙げるのではなく、何が決定的な制約になっている
 かを突き止めることから始まる。

2.2 運は指紋を残す

わ かい きぎょう か ひとり さいしよ とりひき
 ラスベガスでインタビューした若い起業家の一人は、最初の取引
 で得た成功の多くは、市場が異例なほど容易だった時期に訪れ
 たと語る。彼は、自分が次に何をしたかを説明する前に、パンデ
 ミック前後の金融環境を挙げる。この告白によって、彼の話か
 ら学べることは減るのではなく、増えている。有利な価格動向
 が機会を生み出す助けとなり、その後は権限委譲と大切に扱わ
 れたチームが、彼自身の能力を超えて事業を築く助けとなった。
 タイミングは最初の結果の一部を説明する。だが、その後のす
 べての判断を説明するものではない。

ソビエト連邦の公営住宅で育ち、ソビエト連邦崩壊後に携帯
 電話の小売業へ入った別の起業家は、自身の歩みを「波をつか
 んだ」と表現する。貿易が開放され、携帯電話が普及し、原油
 価格が上昇していた。そして彼はその場にいた。アトランタの
 ある不動産開発業者は、さらに率直に要点を述べる。成功した
 事業はしばしばタイミングに大きく負っており、大富豪のなか
 には運にも恵まれた人がいる、と。

運は努力の反対ではない。運は、努力への見返りを変える。
 同じ努力でも、市場が存在する前に注ぐか、市場が混雑した後
 に注ぐか、制度が閉ざされている間に注ぐかによって、異なる
 結果につながりうる。行動は幸運に遭遇する可能性を高められ
 る。会話を増やせば買い手に出会う機会が増え、実験を増やせ
 ば需要を発見する機会が増え、資金の余裕があれば景気の流れ
 が変わるまでその場にとどまれる可能性が増える。それでも、
 接点を増やすことは幸運な出来事を保証せず、挑戦が続けられ
 る力そのものも不平等に分配されている。

Tom Brady は、両面を同時に捉える話をしている。大学時代、
 ほかの選手のほうが多くの機会を与えられていると、心理学者
 の Greg Harden に不満を訴えた。Harden は、他人が何を与えら
 れたかを中心に自分の注意を組み立てるのはやめ、自分に与え
 られたわずかな練習機会を最大限に生かせと彼に言った。Brady
 は、そうしたと語る。彼は同時に、自分を信じた父、教えてくれ
 た指導者、一緒にプレーしたチームメート、そして身体の維持
 を助けた専門家についても語っている。

役に立つ教訓は、目の前の範囲に限られる。実際に自分の前
 にある機会へ、全力で注意を向けることだ。それは、機会の配分
 が公平だったこと、三度の機会が常に十分なこと、あるいは注目
 されないままだった人々の準備が足りなかったことの証明では

ない。勝者の語りは、一人の人が機会をどう使ったかを明らかにできる。だが、同じように真剣でありながら、ついに機会が訪れなかったすべての人を見せることはできない。

だからこそ、成功談は五つの問いとともに読むべきである。

1. その人は何を選び、何を練習したのか。
2. どの人や制度が、その選択を実行可能にしたのか。
3. どのような既存の資源が、遅れや失敗を吸収したのか。
4. どのようなタイミング、地理的条件、健康状態、法的条件が、見返りを大きくしたのか。
5. 誰が同じように努力しながら、なお画面の外にとどまった可能性はあるのか。

こうした問いは、功績を差し引くものではない。他者が試せる仕組みと、単純には模倣できない状況とを切り分けるものである。

2.3 現金がなくなったとき、何が残るのか

デンバーで、James Dumoulin は数人の事業主に、銀行口座の残高がゼロになったらどうするかと尋ねる。答えはすぐに返ってくる。技能と専門知識から始める。マーケティングやブランディングをサービスとして売れる形にまとめる。事業主に、どこで時間やお金を失っているかを尋ねる。すでに商品やサービスを持つ人に代わって販売する。友人に連絡し、人々を集め、繰り返し現れる問題に耳を澄ます。ある話者は、資金調達を求めると言う。

この思考実験が有用なのは、お金と、そのお金を生み出す助け
 となった人的資本を区別するからである。顧客の問題を診断し、
 信頼できる提案を行い、仕事を遂行し、代金を回収し、紹介を
 得る方法を身につけた人は、残高が消えても本当の意味で出発
 点へ戻るわけではない。技能、判断力、実績、人間関係は残る。

しかし、ゼロから始めるという表現は、それらを覆い隠す。
 話者たちが想定しているのは、健康な身体、商業知識、電話、
 交通手段、評判、人脈、法的地位、そして過去の成功から生まれ
 た自信を保ったまま、現金だけがゼロになった状態である。実績
 のない初めての労働者が解いているのは、別の問題だ。技能を
 使うのに設備、免許、薬、育児支援が必要な人や、その技能の市場
 が消えてしまった人も同様である。資金調達で運転資金の不足
 を埋められるのは、返済に信頼できる原資がある場合に限られ
 る。そうでなければ、資金調達は現金不足を、不確かな収入に
 対する固定的な請求権へと変える。

John Ruiz の法曹としての初期の経歴を見ると、その積み
 重なりが見えてくる。彼によれば、父親は五人の子どもを連れ
 てCuba から来て、一時は住まいを失っていた。Ruiz は家族で
 初めて大学へ進み、その後ロースクールへ行った。父親から渡さ
 れた利用限度額\$800 のクレジットカードで事務所を立ち上げ、
 事務所の賃料を払えなかったため、法律業務を何時間か提供す
 る代わりに場所を得た。圧縮した説明なら、彼はほとんど何も
 ないところから始めた、となる。より有用な説明は、そこにあっ
 たものを挙げる。父親の助け、教育、資格、働く能力、物々交換
 に応じる家主如同僚、そして交換を始めるのに十分な信頼であ
 る。Ruiz の主体的な行動が、それらの要素を結びつけた。何も
 ないところから生み出したわけではない。

教育もまた、同じように条件付きの位置を占める。Dallas での

短い会話では、今やオンライン学習が至るところにあると見るテクノロジー分野の労働者と、自ら意図的にその人生を選んだのではなく、教育を受けた仕事が多分テクノロジー分野に入った別の労働者が対比される。二人目の話者はその後、逆方向へ行きすぎて、能力よりも適切な人を知っていることのほうが重要だと主張する。人間関係は、特に入口では確かに重要である。しかし、紹介は臨床的判断、工学上の安全性、法的な許可、あるいは仕事を繰り返し遂行できる能力の代わりにはならない。

実践的な問いは、大学へ行くか、行かないか？ ではない。問うべきは、この道では何を証明しなければならないか、である。学位や免許を必要とする道もある。簡潔な作品集、徒弟訓練、職業資格、検証済みの成果が評価される道もある。能力とアクセスの両方をもたらす教育課程もあれば、どちらも与えず、借金と自信だけを売るものもある。実際の仕事に必要な技能、シグナル、許可、人脈を得られる経路のうち、最も費用の低いものを選ぶ。

持ち運べる資本とは、条件が変わっても現実の需要に届く能力である。次章では、この考えを丁寧に組み立てる。ここでは、最も豊かな回復資本はしばしば、技能、実績、信頼、道具、健康、そしてささやかな資金的余裕の束として存在すると気づけば十分である。

2.4 ネットワークは小さな制度である

再出発についてのデンバーでの回答は、何度も他者へ向かう。ある話者は友人を集め、どんな問題に直面しているかを尋ねるという。別の話者は、自分が掲げた価値観に責任を持たせてく

れる人間関係のおかげだと語る。ほかの人々は、より大規模に
 事業を運営する人々と接点を持てた有料グループについて説明
 する。利益は、その場の名声そのものではなかった。より速い
 軌道修正、具体的な助言、より高い基準、そして自分たちが不
 可能だと思っていた成果が近くで生み出されているという証拠
 だった。

Mike Collins は、もっと控えめな例を挙げる。地元の小さな
 コミュニティ銀行が最初のトラックの購入資金を融資してく
 れたのは、行員たちが顧客を知っていたからだという。銀行員
 は単なる遠くのスコアリングシステムではなく、行動や評判が
 見える共同体を共有していた。その地域知によって、乏しい
 正式記録を、最初の資産を得るのに足る信頼へ変えられた。同時
 に、地域の偏見を再生産したり、知られる機会を与えられなかつ
 た人を排除したりする可能性もあった。リレーションシップ・
 レンディングが強力なのは、まさに人間の判断が意思決定に
 入るからである。人間の判断は文脈を理解すると同時に、偏見
 も持ち込みうる。

これが、有用な意味での社会関係資本である。有名人の連絡
 先を積み上げるのではなく、相互に信頼に依ってきた履歴を
 指す。それは、大きな頼みをする前に誰かが貢献し、小さな仕事
 をきちんと行い、結果が悪いときにも真実を語り、人を慎重に
 紹介し、アクセスの権限はそれを与える側にも一部属している
 ことを忘れないときに育つ。ネットワークは、何かを引き出す
 対象ではない。それは、過去の行動によって次の交換が妥当な
 ものになったために、人々が応じる意思を持つ一連の請求権で
 ある。

不平等な部分が残る。家族や学校は、本人がその言葉を知る
 前からネットワークを与えうる。お金があれば、旅、催し、居住

地域、会員資格、そして人間関係を育てる時間を買う。移住によって顧客の近くへ行ける一方、故郷で信頼していたすべての助け手から引き離されることもある。Dallas の法執行機関で働く人は、より多くの機会があると感じたため、Mississippi から Dallas へ移ったことが自分にとって最良の金銭的決断だったという。移住は主体的な行動だった。移動し、住居費を吸収し、支援関係を築き直し、安全を保てることは、出発時の条件の一部だった。

力のある場の外にいる人にとって、人間関係を築く最初の一步は、業界団体、図書館の講習会、元同僚、顧客インタビュー、地域の貸し手、専門職団体、ボランティア活動、オープンソースへの貢献、あるいは仕事を本当に調べた相手への丁寧なメッセージかもしれない。アクセスに金を払ったり、有名人を追いかけてたりする前に、身近な制度と、自ら獲得した接点から始める。その人が実際以上に裕福なふりをする必要なしに、証拠、能力、説明責任、アクセスのいずれかを改善するかどうかで、その関係を判断する。

2.5 主体性には損失予算が必要である

ラスベガスでの最後のインタビューは、COVID によって仕事を失った当時、ベビーシッターをしていたという女性を追う。請求書は残り、手元には最後の 20 ドル札しかなかった。ほかの家庭が彼女の働く時間を必要としなくなるたびに、収入まで消える状態を望んではいなかった。オンライン事業のモデルをいくつか試した後、短期賃貸にたどり着き、初期に急成長したと報告し、後にはそのモデルを他者に教えた。

かのじょ はなし てきおうてき たんさく しめし しょうげき いぜん
 彼女の話は、適応的な探索を示している。衝撃によって以前
 いぞんかんけい みえる だいたいあん ためし ひと じゅうよう
 の依存関係が見えるようになり、代替案を試し、その一つに需要
 うまれ しゅうちゅう どうじ じょげん きりはなせ
 が生まれ、そこへ集中した。同時に、助言をリスクから切り離せ
 りゅう しめし かのじょ げんきん ひと じぎょうしゃ
 ない理由も示している。彼女は、現金のない人にとって事業者
 むけしんよう ひと みち ていあん しんよう しゅっぱつじ かくさ
 向け信用が一つの道になると提案する。信用は出発時の格差を
 けさ しょうらい うつし へんさいぎ むくわえる たんきちたい
 消さない。それを将来へ移し、返済義務を加える。短期賃貸は、
 ちんたいしゃくけいやく ようとちいききせい きそく ほけん
 賃貸借契約、用途地域規制、プラットフォームの規則、保険、
 かどうりつ ほしゅ きんりんじゅうみん ちいきじゅうよう さゆう たんいあたり
 稼働率、保守、近隣住民、地域需要に左右される。単位当たり
 さいさん あやまつ ぶっけん ぶ や す りえき おなじきおい
 の採算が誤っていれば、物件を増やすことは利益と同じ勢いで
 そんしつ ふ や す
 損失も増やす。

彼女の道筋をまねる必要はない。次の実験は、失敗しても
 持ちこたえられるほど小さくする。可能なら、現在の収入で
 道具や試行を買う。約束を交わす前に、許可を確認する。すべ
 ての費用を差し引いた一単位の収支を測る。物質的な最低基盤
 を守る。実証されていないモデルの担保として、扶養家族のい
 る家計を差し出してはならない。

資源を生かす力を称賛した不動産事業者自身も、一つの警告
 を示している。何を犠牲にしたかと問われ、彼は健康、友人、
 家族、正気を挙げる。彼は感謝しており、その道を変えようと
 は思わないという。それは、彼自身の人生についての彼の判断
 である。別の読者が支払う義務のある請求書ではない。ほかの
 あらゆる形の資本を使い尽くしてお金を得る戦略は、第1章で
 引くよう求めた一線を越えるかもしれない。

主体性は、やめ、回復し、再び試す力を含むとき、最も強くなる。重要な問いは、単に自分にこれができるか？ ではない。この試みが失敗したとき、それでも何が無傷で残るか？ である。

2.6 富の記録にスタートラインを加える

第1章で始めた「人生と最低基盤」の記録に戻ろう。二つ目のワークブックを作ってはならない。利用できる機会と決定的な制約の両方を収める、五つの見出しのもとに出発時の条件を加える。

1. 今すぐ使えるもの。7日以内に使える技能、時間、道具、現金、人間関係、許可、低コストの実験を列挙する。危険にさらしてはならない物質的な最低基盤も含める。
2. 築けるもの。今後6～18か月で伸ばせる能力、実績、蓄え、健康、言語、資格、人間関係を列挙する。それぞれについて、反復可能な最小の実践を明記する。
3. 欠けているアクセス。顧客、雇用主、貸し手、パートナー、家主、プラットフォーム、規制当局、家族の誰かを必要とする選択肢をすべて列挙する。その人が何を信じる必要があるか、どのような証拠がその信頼を正当化するか、そして敬意ある「ノー」が何を意味するかを記す。
4. 制約と協力者。個人の努力ではすぐに取り除けない、法的、地理的、健康上、安全上、ケア上、差別上、制度上の制約を明記する。それを変えうる具体的な協力者、制度、移動、専門家の助け、集団行動、政策、保護、または別の道を挙げる。実在する人物や関門が不明なところに、ネットワークと書いてはならない。
5. 範囲を限定した一歩。7日以内に実行できる行動を一つ、今後6～18か月に向けた能力への投資を一つ選ぶ。それぞれが検証する前提、許容できる最大の損失、無傷で残さなければならぬもの、証拠を見直す日付を記録する。

構造的な制約を、すぐに制御できる行動であるかのように装ってはならない。構造的な制約を理由に、実行可能な行動を避けてもならない。この記録は、その人の現在の実行可能集合の大きさに道徳的価値を与えることなく、両方の誤りを見えるようにするべきである。

この実践は、説明責任の意味を変える。説明責任とは、あらゆる結果が自分の力に値するものだったと主張することでも、次に選べる判断を放棄することでもない。足場は不平等なままである。それでも、次の判断は現実には存在する。

人が築けるあらゆる資源のなかで、鍛えた能力は最も持ち運びやすい。それは雇用主を越え、都市を越え、ときには業界を越えることができる。健康、信頼、道具、需要から完全に独立することは決してないが、華々しい機会を待たずに実行可能集合を広げられる。次章は、この静かな形の資本から始まる。ほかの誰かが対価を払うに足る技能である。

CHAPTER 3

スキル、仕事、そして最初の余裕

やく た つ のうりよく きざく たずねる さいしょ じぞくてき
 役に立つ能力は、どのようにして最初の持続的な
 よゆう か かわる
 余裕へと変わるのか？

School of Hard Knocks のチームが Will Smith に、成功する
 キャリアをどう築くかと尋ねると、Smith は一本の矢を思い描か
 せる。先端は細い。その後ろで胴は広がっている。一つの分野
 を十分に深く掘り下げれば、そこで学んだ原理を、やがてほか
 の分野にも持ち込めると彼は主張する。

彼自身の歩みは、振り返れば分かりやすい。音楽、テレビ、
 映画、そして制作とビジネスである。後から見れば、その道筋
 は壮大な計画だったように映ることもある。Smith が語るのは、
 もっと現実的なことだ。彼はまず、ほかの人がお金を払うだけ
 の能力を身につけた。その仕事を通じて、隣接する仕事に触れ
 た。各段階で得た実績、人間関係、判断力によって、次の段階
 は見込みだけに賭けるものではなくなっていく。

細い先端が重要なのは、ほとんどの初心者には、十のことすべ
 てで漠然と見込みがありそうな水準に達するほどの時間も注意
 力も信用もないからだ。誰かが頼れるようになったとき、能力
 は人生を変え始める。歌手は曲を歌いきれる。電気技師は故障

箇所を見つけれられる。分析者はシグナルとノイズを見分けられ
る。営業担当者は買い手を理解し、誠実な取引を成立させられ
る。料理人は重圧の中でも質のよいサービスを再現できる。信頼
性は、練習と収入をつなぐ橋である。

しかし、深さだけでは足りない。Smithはまた、本人が楽しん
でいることと、人並み以上にうまくできることを区別している。
楽しさは注意を持続させうるが、需要を生み出すわけではない。
能力は機会を開きうるが、その仕事に耐えられるか、あるいは
費やす人生に見合うかを決めるものではない。健全なキャリア
の決定には、適性と関心という内側の証拠と、その能力が別の
人にとって価値ある問題を解決するという外側の証拠の両方が
必要である。

本章は、その橋をたどる。出発点は練習を重ねたスキルだが、
行き着く先はもっと地味なもの、つまり、まだ使い道が決まっ
ていない少額のお金である。その最初の余裕があれば、働く人
は家計全体を賭けることなく、失敗を修復し、悪い取り決めか
ら離れ、役に立つことを学び、あるいは範囲を限定した実験を
試すことができる。

3.1 練習は証拠を生み出さなければなら ない

Smithは、長年にわたり毎日何時間も技能に取り組むことで
生まれる優位性を概算している。その計算は説明のためのもの
であり、生物学的な法則ではない。練習は確かに積み重なる。
しかし、その質には差がある。誤りを十時間繰り返せば、その
誤りをいっそう深く定着させることもある。健康な身体、よい
指導、時宜を得たフィードバック、安全な労働条件、道具、チー

ム、^{きかい}機会のすべてが、^{いちじかん}一時間から^{なん}何が^{うまれる}生まれるかを^{かえる}変える。^{とけい}時計が^{うごい}動いているからといって、^{さいのう}才能と^{うん}運の影響が^{えいきょう}消えるわけではない。

したがって、^{ゆうよう}有用な^{たんい}単位は^{じかん}時間ではなく、フィードバック・サイクルである。

attempt → observable result

→ correction

→ new attempt.

プログラマーは^{ちいさなきのう}小さな機能を^{こうかい}公開し、どこで^{ふぐあい}不具合が^{おきる}起きるかを見る。^{みる}大工は^{だいぐ}切断後に^{せつだんご}継ぎ目を^{つぎめ}測る。^{はかる}デザイナーは、^{よみて}読み手が^{じょうほう}情報の^{かいそう}階層を^{みつ}見つけられるかを^{たしかめる}確かめる。^{うりて}売り手は^{かいて}買い手を^{せめる}責める代わりに、^{かわり}異議の内容を^{いぎ}記録する。^{ないよう}管理職は、^{きろく}緊急対応^{かんりりしよく}なしで^{ぎんきゅうたいおう}引き継ぎが^{ひきつぎ}機能したかを^{きのう}問う。^{とう}仕事から^{しごと}返答が^{へんとう}得られる^えとき、^{のうりよく}能力は^{のびる}伸びる。

人目に^{ひとめ}触れる^{ふれる}試みには、^{ころろみ}感情的な^{かんじょうてき}代償が^{だいしょう}伴う。^{ともなう}Smithは、^{ひとまえ}人前で^{きよぜつ}拒絶され、^{しっぱい}失敗することに^{たえ}耐えられるようになった^{けいけん}経験を^{ふりかえる}振り返る。^{たいせい}その^{しよくぎょうじょう}耐久性は^{しほん}職業上の^{いちぶ}資本の一部であり、^{ふかんぜん}不完全な^{けっか}結果の後にも、^{あと}もう一度^{いちど}サイクルを^{まわせる}回せるようにする。^{ぎゃくたい}ただし、^{さいげん}レジリエンスを、^{しょうこ}虐待に^{しごと}際限なく^{かいぜん}さらされることや、^{ひつよう}証拠を^{いみ}固執することと^{ていあん}混同してはならない。^{あやまつ}拒絶は、^{かいて}仕事に^{とどい}改善が必要だという^{ぶんや}意味かもしれないし、^{こうぞうてき}提案が^{とざ}誤った^さ買い手に^さ届いた、^{じき}時機が悪い、^{あるい}あるいは^{ぶんや}その^{こうぞうてき}分野が^{とざ}構造的に^さ閉ざされている^{いみ}という^{つぎ}意味かもしれない。^{ころろみ}次の^{しんだん}試みは、^{ふまえ}その^さ診断を^さ踏まえたものであるべきだ。

^{じょげん}助言にも、^{おなじきりつ}同じ^{ひつよう}規律が必要である。^{こんなん}Smithは、^{じき}困難な^{でんわ}時期に^{おぼえ}Quincy Jonesへ^{じぶん}電話したことを覚えている。^さJonesは、^さ自分なら

Smith と同じ選択はしなかった以上、答えを指図することはできないとして、それを断った。自身の経験の限界を尊重すること自体が、助言になったのである。才能ある演者でも、契約についてはほとんど知らないかもしれない。繁栄する会社の所有者でも、その会社を支える技能についてはほとんど知らないかもしれない。愛情深い親族でも、自分にはリスクが見えていない分野について、安全性を最大化しようとしているのかもしれない。助言に従う前に、その人が何を観察してきたのか、どのような利害が答えを形づくっているのか、その人の知識がどこまでなのか、そして提案された行動を取り返しのつかない損害なしに試せるかを問うべきである。

一つの狭いスキルは、ベースキャンプになりうる。深さを身につければ、広げる権利が得られる。まず役に立てるようになり、次に、その有用な仕事の周囲でどの隣接問題が繰り返し現れるかに気づくのである。

3.2 仕事には買い手が必要である

Austin のある訴訟弁護士は、人通りが少なく、ピザを一切れずつ買う利便性が生かない地域で、一切れ売りをする新規開店のピザ店を例に挙げる。開店前に誰かが立地を調べたのだろうか、と彼は疑問を呈する。その観察が問うているのは、商品、価格、場所、顧客の適合性であって、料理や、それを作る人々については何も述べていない。

同じ区別は、Dallas のモニタージュにも現れる。あるテクノロジー業界の働き手は、オンライン学習と心からの関心を評価する。衣装を着た演者は、臨時の仕事をいくつもしてきたと語り、上達に必要な機材や道具を買うべきだと主張する。中学校の

カウンセラーは、生徒の成長を見守ることに意義を見いだし、居心地のよさのためにあらゆるリスクを排除しないよう、若者に勧める。クリエイティブ職の人物は、練習、独創性、そしてキャンパスで築かれる人間関係を重視する。彼らがたどった教育の道は異なるが、経済的な試験は共通している。今のあなたに何ができるのか、ほかの人はそれをどう検証できるのか、そしてその能力はどこで必要とされているのか。

だからこそ、大学をめぐる議論はたいいてい粗すぎる。学位は、体系立った練習、資格、設備、仲間、そして信頼されるシグナルを提供しうる。その一方で、市場で売れる能力を与えないまま、負債を負わせることもある。短期講座は特定の道具を使えるようにしてくれるかもしれないが、何かを作る代わりに高い費用を払う行為にもなりうる。設備は生産量を増やしようが、将来の職業人を装う衣装として、使われないまま置かれることもある。自己投資は、その購入がどれほど本気らしく感じられるかではなく、実証可能な成果を改善するかどうかで判断する。

身につけようとするスキルについて、次の五つの証拠を書き出す。

1. そのスキルで解決できる問題。
2. その問題を抱え、実際に接触できる個人または組織。
3. 成果を実証する小さな仕事。
4. それを評価する資格のあるフィードバック提供者。そして
5. 一つの成功した成果から次の成果へつながる、もっともらしい道筋。

一つでも欠けていれば、練習を続けることはできるが、収入につながるという主張はまだ証明されていない。この確認は、

読者どくしゃをよくある二つの罠ふたから守る。第一わなは、実際に到達まもるできる需要だいいちが存在じっさいしない能力とうたつに懸命そんざいに取り組むこと。第二は、まだ安定のうりよくして提供けんめいできない仕事とりくむで需要だいにを追うことである。あんてい

Austinで話す何人かは、市場はなすなんにんによる試験しじょうを具体的に示しけんしている。あるテクノロジー企業ぎぎょうの創業者そうぎょうしゃは、市場しじょうで売れるスキルを身につけ、習熟しゅうじゅくするよう勧める。話題すすめるが投資わだいに移ると、彼はその取り組みを、今後10年以内に必要になる可能性のある資金とうしとは切り分ける。ある営業担当者うつつは、粘り強さは重要だが、証拠かれが悪いままなら手法を変えることも重要だと言う。ある不動産しきん事業者は、素早く判断できるほど市場を理解し、そのうえで他人の資本を慎重に扱うことで評判を守ると説明する。これは三つの別々の標語ではない。同じ規律の三段階である。役に立てるようになり、市場との接触から学び、時間をかけて信頼性を目に見えるものにする。ふどうさん

3.3 徒弟として学ぶことは、屈服ではない

街頭で聞く助言は、雇われる立場から所有する立場へ、いきなり話を飛ばしがちである。Austinのある事業主は、最終的には自分のために働くべきだと言い、続けて、その助言を実行可能にする部分を付け加える。自分が所有するものを築こうとする前に、何年も働いて貯蓄するのだ。その間の時期は、恥じるべきものではない。技能、基準、顧客についての知識、そして経済的な最低基盤を得る期間になりうる。きすこう

同じ一連の場面に登場するソフトウェア企業の幹部は、有用な順序を示している。スタートアップから厳しい教訓を得た彼は、小さな会社に入る前に、より大きな会社で健全な実務を学ぶよう勧める。また、一社に依存するのではなく、複数の雇用主を

えらべるばしょ きずく すすめ げんそく
 選べる場所でキャリアを築くことも勧めている。どちらの原則も
 ふへんてき だいそしき まなぶ たくえつせい かんりようしゅぎ
 普遍的ではない。大組織から学ぶのが卓越性ではなく官僚主義
 ばあい ぶっか たかいとし いじゅう
 である場合もあり、物価の高い都市への移住によって、キャリア
 うむ よゆう うしなわ ばあい じゅうよう しゅくみ
 が生むはずの余裕が失われる場合もある。重要なのは仕組みで
 けっか げんじつ ばしょ まなび じぶん ろうどう かう
 ある。結果が現実のものとなる場所で学び、自分の労働を買う
 あいて いたるけいろ ふくすうたもつ
 相手へ至る経路を複数保つことだ。

てんねん ぎょうかい はたらくべつ じんぶつ むずかしいもんだい せきにん もつ
 天然ガス業界で働く別の人物は、難しい問題に責任を持って
 とりくむ かち しごと ていぎ とていきかん
 取り組むことを、価値ある仕事と定義する。これは徒弟期間を
 ひょうか ゆうよう きじゅん しょき さいりょう やくわり もっともりっぱ
 評価する有用な基準である。初期の最良の役割が、最も立派な
 かたがき もっともたかいどうめん きゅうよ ともなう かぎら こぎやく じゅう
 肩書や最も高い当面の給与を伴うとは限らない。顧客の需要、
 ぎょうむじょう せいやく しっぱい こころみ ひよう さいしゅうけっか いちれん
 業務上の制約、失敗した試み、費用、そして最終結果という一連
 かんさつ やくわり みわたせる
 のサイクルを観察できる役割かもしれない。サイクルを見渡せる
 はたらきて ふるまう まなべる
 働き手は、なぜシステムがそのように振る舞うのかを学べる。
 みえ だんべん とじこめ はたらきて はんだんりょく
 いつまでも見えない断片に閉じ込められた働き手は、判断力を
 つみあげ ねんすう つみあげる
 積み上げないまま、年数だけを積み上げることになりかねない。

やとわ はたらく なん きずく おしえ
 雇われて働くことは、何を築くべきでないかも教えてくれる。
 さいしゅうてき すうひやく きよく まとめあげ かたる
 最終的に数百のラジオ局をまとめ上げたと言、あるラジオ
 じぎょう きぎょうか ない しんらい
 事業の起業家は、コミュニケーション、チーム内の信頼、そし
 しっぱい あきらか にんげんせい じゅうし きょうくん
 て失敗によって明らかになる人間性を重視する。こうした教訓
 しょうしゅうしゃ あと だんかい ぞくする たにん
 は、所有者となった後の段階に属するものだが、しばしば他人の
 きゅうよしはらい やくそく せおっ あいだ はじめてまなば とてい
 給与支払いと約束を背負っている間に初めて学ばれる。徒弟の
 たちば ひと けいかく くずれ ゆうのう かんりしよく たいおう
 立場にある人は、計画が崩れたときに有能な管理職がどう対応
 じょうほう ながれる ふつごう しんじつ つけるひと まもら
 するか、情報がどう流れるか、不都合な真実を告げる人が守ら
 ばっせ かんさつ
 れるか罰せられるかを観察できる。

ゆうよう とていきかん おえ はたらきて てもと もちはこべるしほん
 有用な徒弟期間を終えた働き手の手元には、持ち運べる資本
 のこる じっせき はんだんりょく にんげんかんけい けいざい しゅくみ
 が残る。スキル、実績、判断力、人間関係、そして経済の仕組み
 かんするちしき しほん しょうしゅうしゃ
 に関する知識である。その資本がなければ、所有者になっても
 かたがき かわる ほんにん むぼうび
 肩書が変わるだけで、本人は無防備なままである。

3.4 収入は、まだ余裕ではない

はたらくひと のうりよく たかめ しゅうにゅう ふ や し えらべ じょうたい
働く人は能力を高め、収入を増やしても、なお選べない状態に
とどまることがある。理由は単純だ。収入のすべてに、すでに
つかいみち わりあて
使い道が割り当てられているかもしれないからである。

ある期間の税引き後の世帯収入を Y 、世帯を機能させ続ける
ひつよう ふか けつ かくてい ず み ししゅつ さいむ たいするひつよう
ために必要な不可欠かつ確定済みの支出を E 、債務に対する必要
しはいがく りようかのう よゆう
支払額を D とする。利用可能な余裕は、

$$M = Y - E - D.$$

これは簿記上の整理であって、どの世帯でも M を正にできる
やくそく きほんてき せいかつすいじゅん したまわつ ばあい
という約束ではない。基本的な生活水準を下回っている場合、
ししゅつ おさえる ふじゅうぶん しゅうにゅう おきなえ やちん かいご
支出を抑えるだけでは不十分な収入を補えない。家賃、介護や
けあ しょくひ いりようひ こうつうひ よさん とどのつ
ケア、食費、医療費、交通費は、予算が整っているからといっ
にんい ししゅつ じょうきよう かいけつ せまら
て任意の支出にはならない。その状況で解決を迫られているの
は、おそらく収入、公的支援、債務救済、住居、ケア、あるいは
りようきかい もんだい
は利用機会の問題であって—コーヒーについてのさらなる説教
ではない。

しかし、収入が十分であっても、確定した支出がいつの間に
しゅうにゅう じゅうぶん かくてい ししゅつ あいだ
ふくらみ ふえ ぶん のみこむ とくめい しょうぎよう
か膨らみ、増えた分をすべてのみ込むことがある。匿名の商業
よう ふどうさん しゅうにゅう おおはば ふえる ひどめ
用不動産ブローカーは、収入が大幅に増えると、すぐに人目を
ひく かつ ふりかえる こうにゅう あくとく しょうこ
引くスポーツカーを買ったと振り返る。その購入は悪徳の証拠
ではない。ぜいたく品は、余剰を意識的に使う方法にもなりう
けいこく たいしょう えいぞくせい こうしゅうにゅう いちねん
る。警告の対象は、その永続性である。高収入だった一年は、
いちじてき しょうこ あらた しはらい なん かせい
一時的な証拠にすぎない。新たな支払いは、まだ何も稼いでい
しょうらい なんねん こていでき せいきゅうけん
ない将来の何年にもわたる固定的な請求権になりうる。

Chicago のある事業者は、時間軸を反対方向へ伸ばして
じぎょうしゃ じかんじく はんたいほうこう のぼし
かんがえる げんざい せたい ゆたか くらせるひと かねもち こども
考える。現在の世帯が豊かに暮らせる人を「金持ち」、子どもの

ひまご ゆたか くらせる しげん のこるひと ふゆう よぶ
 ひ孫まで豊かに暮らせるだけの資源が残る人を「富裕」と呼ぶ。
 そのうえで、高収入でありながら稼ぐ以上に使う世帯につい
 て述べる。彼が挙げる数字は監査されておらず、通常の雇用で
 は富を築けないという彼の主張は、持分を得て、貯蓄し、投資
 し、持ち運べる資本を築く被用者の存在によって反証される。
 それでも、時間軸と支出を結ぶ視点は有用である。将来の収入
 を現在の地位のために割り当てながら、後の世代のための余地
 を作ることはできない。長い時間軸は、王朝を維持するための
 ものでなくてもよい。後の人々が一度も選んでいない請求書や
 役割ではなく、資源と選択肢を残すだけでもよい。

Houston のある医師は、生き延びるための原則を率直に
 述べる。手を広げすぎず、収入以下で暮らし、悪い一年を
 乗り切れるほど固定債務を低く保つ。Dallas の別の人物は、リ
 ボ払いのカード残高を毎週確認し、高額な債務が最低支払額の
 中に隠れるままにせず、残高を減らすよう勧める。ぜいたく品は
 現金でしか買わないという原則は、すべての世帯にとっては厳格
 すぎるが、そこには健全な境界線がある。自分で選べる楽しみ
 を、高金利で強制的に支払い続ける義務へ変えてはならない。

高コストの債務を優先すべきなのは、多くの機会が不確実な
 収益しかもたらさない一方で、それが将来の労働を確実に食
 尽くすからである。だからといって、すべての債務が同じだとい
 うことではない。資格、道具、車両、資産のための借り入れは、
 稼得能力を広げる場合がある。後の章では、生産的な借り入れ
 を、それを支えると見込まれるキャッシュフローに照らして検証
 する。ここでは、より狭い原則だけで十分だ。残高が、世帯が
 安全に稼げる速度を上回って複利で増えるなら、最初の投資は
 しばしば、その複利の進行を止めることである。

最初に生まれた正の余裕を、宣伝されている最高の収益率

へ急いで向けるべきではない。その第一の役割は、脆弱性を断ち切ることである。Austinでは、ある若いブローカーが、以前の貯蓄があったため、仲介業の道に専念できたと話す。その貯蓄がなければ、その選択肢は得られなかった。現金から得た収益は、単なる利息ではない。すぐに破壊的な決断をせず、見返りが遅れることに耐える権利でもあった。

少額の蓄えですべての打撃を解決することはできず、現金は長期にわたって購買力を失う。しかし、近い将来の不確実性に備えて保有する蓄えは、長期資本とは異なる役割を持つ。それは時間を買う。時間があれば、働く人は給料日前貸付を利用せずに車を修理し、危険な仕事を辞め、請求書の入金を待ち、よりよい職を探し、あるいは最初に来た搾取的な提案を断ることができる。お金は、複利で増えるエンジンになる前に、しばしば強制に対する緩衝材となる。

3.5 家計が最初の資本配分者である

Dallasでは、あるインタビュー対象者が、進歩の一部は意図を持って行動したことと、配偶者と経済的な方向性を共有したことによると述べる。法執行機関で働く人物は、より大きな機会を求めてMississippiからDallasへ移ったと話す。別の人物は、債務を低く、収入を高く保てば、機会が現れたときに移動できる能力を維持できると言う。ある事業主は、教育、転職、そして最終的に複数の会社を経営するまでの長い物語を語る。これらの話は規模が異なるが、個人の成功物語がいつも隠してしまう一つの単位を明らかにしている。それは世帯である。

配偶者は資金調達的手段ではなく、家族がいることは、その戦略が有徳である証拠でもない。世帯の構成員は、リスク許容

ど せきにん けんこうじょう ひつよう じんせい ていぎ
 度、ケアの責任、健康上の必要、キャリア、よい人生の定義がそ
 れぞれ異なる場合がある。ある人にとって英雄的な事業実験が、
 べつ ひと むしょうろうどう ほけん そうしつ きょうせい てんきよ
 別の人にとっては無償労働、保険の喪失、強制的な転居、あるい
 ねむれ ふたん あしなみ
 は眠れないほどのリスク負担になることもある。足並みをそろ
 やしんてき ひとり ぜんいん ふりえき ひきうける
 えるとは、野心的な一人が、ほかの全員に不利益を引き受ける
 せつとく
 よう説得することではない。

けっか ひきうけるひとびと つぎ と い いっしょ こたえ
 それは、結果を引き受ける人々が、次の問いに一緒に答えら
 いみ
 れるという意味である。

- けんこう あんぜん そんげん まもるししゅつ
健康、ケア、安全、尊厳を守る支出はどれか？
- もっともきけん こていてきせいきゅう う む さいむ
最も危険な固定的請求を生む債務はどれか？
- つぎ ちゅうだん の り き る たくわえ ひつよう
次の中断を乗り切るには、どれほどの蓄えが必要か？
- じょう じっけん じかん かね つかっ
キャリア上の実験に、どれだけの時間とお金を使ってよいか？
- けいぞく へんこう ちゅうし せいとう か けっか
継続、変更、中止のいずれを正当化するのは、どのような結果
か？
- わたくし たがい お し つ け そんしつ
私たちが互いに押しつけてはならない損失はどれか？

こたえ しょくぎょうくんれん がくい いじゅう あたらしいやくわり どうぐ しょうき ぼ
 答えは、職業訓練、学位、移住、新しい役割、道具、小規模な
 じぎょう えらぶ びょうき
 サービス事業のいずれかを選ぶものになるかもしれない。病気
 あいだ せんねん じ き あんてい えらぶ せんたく
 の間や、ケアに専念する時期の安定を選ぶこともある。どの選択
 はいぶん めいじ せたい きぎょう かしこう ひつよう
 をするにせよ、配分は明示する。世帯が起業家志向になる必要
 はない。

かぞく しえん にんげんてき い み どうし きょういく
 家族の支援も、人間的な意味での投資になりうる。ケア、教育、
 ちゅうい むける いちぶや いちしょく しょうかい れんしゅう じかん
 注意を向けること、一部屋、一食、紹介、あるいは練習する時間
 しえん そうぎょうしゃ ものがたり さくじょ
 である。こうした支援は、創業者の物語から削除するのではな
 みとめる けいざいじょうけん か え こじん じゅんしさんがく
 く、認めるべきだ。それは経済条件を変え、個人の純資産額に
 きろく ごけい せきにん う み だ す
 は記録できない互惠の責任を生み出す。

3.6 範囲を限定した一手を、最初の余裕を生む循環に変える

「人生と最低ライン」の記録に戻る。白紙の上で新たなキャリアを考案するのではなく、第2章で選んだ、範囲を限定した一手を引き継ぐ。証拠が変わったときに修正できる、連結した七つの欄をその一手に設ける。

1. 能力と成果に名前を付ける。伸ばしつつある自分の強みと、実際に到達できる需要の両方に合うスキルを一つ選ぶ。その仕事は別の人にどのような変化をもたらすのか、安定した遂行とはどのようなものかを記す。
2. 実証サイクルを短くする。小さな課題を完了するか、全工程に付き添って学ぶか、範囲を限定した問題を解決する。結果を記録し、それを評価する資格のある人に修正を求め、次に試す日を決める。
3. 買い手を特定する。誰が支払うのか、その人が何に価値を置くのか、成果をどう検証できるのか、どのような代替案がすでに同じお金をめぐって競っているのかを明らかにする。想像上の市場が存在しないと気づくまで、何年も待ってはならない。
4. 最初の余裕の目標を定める。税引き後の収入、不可欠な確定支出、債務返済額を記録する。起こりそうな中断を一度吸収するか、範囲を限定した次の一手に資金を出せる金額と期日を定める。収入で物質的な最低ラインを超えられない場合、当面の目標は、象徴的な儉約ではなく、よりよい収入、利用機会、支援、債務救済である。余裕がある場合は、実行可能なら破壊的な高コスト残高を減らし、一時的な収入を恒久的な固定支出へ変えることに抵抗する。

5. 蓄えには一つの仕事だけを与える。それが吸収すべき中断と、守るべき意思決定の時間を明示する。このお金は投機的な実験と分けておく。一時的な成功を理由に、蓄えをひそかにリスク資本へ変えてはならない。

6. 実験とその終わりについて合意する。リスクを負う全員とともに、使うお金、時間、担う役割、譲れない最低ラインを明確にする。見直しの日を決め、どのような証拠が、継続、スキルまたは買い手の変更、中止のいずれを正当化するかを記す。主張が成り立たないと分かった実験を終えることは、世帯と、もう一度試す力を守る。

7. 実証の後にだけ広げる。最初の能力が、それを支えられるほど安定してから、隣接するスキル、顧客類型、所有権上の持分を加える。幅は、獲得した深さから伸びるときに最も強くなる。

この循環は、富を保証できない。そこにあるのは、もっと弱い約束である。努力に、より多くのお金やリスクを担わせる前に、その努力から証拠が得られるという約束だ。証拠は練習を導き、練習を積んだ能力は収入を得て、収入の一部は選べる余地になりうる。見直すたびに、当初の計画を弁護するのではなく、記録を修正する。

選択そのものには、固有の方向性がない。次の収入装置を選ぶ前に、それが、時間、健康、人間関係、場所、不確実性、貢献をどのように配分する生き方を守るためのものなのかを決める。

CHAPTER 4

収入を選ぶ前に、生き方 を選ぶ

しごと しゅうにゅう う み だ し なん まもる
仕事は収入を生み出しながら、何を守るべきな
のか？

じゅうぎょういん ふつう こころ
Intelの従業員が、ごく普通でありながら心をざわつかせる
こたえ くち かれ ぶんや はたらい
答えを口にする。彼がテクノロジー分野で働いているのは、その
きょういく う け じかくてき えらん
ための教育を受けたからであって、自覚的に選んだからではない
だれ きょうせい きたい きょうせい
という。誰かに強制されたわけではない。その期待は強制より
おだやか かれ せだい なん りっぱ ぜんしん
りも穏やかなものだった。彼の世代は、何が立派な前進とされ
おしえ おしえ ふずい じんせい のぞん と う
るのかを教えられ、それに付随する人生を望んでいるかと問う
さき し じ したがっ
より先に、その指示に従った。

じゅうだい せんたく おおく ゆうのう がくせい
重大な選択の多くは、このようになされる。有能な学生は、
はなれる せつめい ひつよう つぎ しかくしゅとく
そこから離れるには説明が必要になるため、次の資格取得へと
すすむ はたらくひと ことわれ こうじょうしん みえる しょうしん
進む。働く人は、断れば向上心がないように見えるため、昇進を
う け い れ る そうぎょうしゃ ちい さい かいしゃ みかんせい みなさ
受け入れる。創業者は、小さいままの会社は未完成と見なされ
き ぼ かくだい おい も とめる かぞく ゆうし しょうにん すいしょう
るため、規模の拡大を追い求める。家族は、融資の承認を推奨と
とりちがえ かして みとめるげんど いえ か う けつだん
取り違え、貸し手が認める限度いっぱいの家を買う。どの決断
ごうりせい きげん ほんにん とい はっする
にも合理性はありうる。危険なのは、本人が問いを発するより
さき しゃかい とどく
先に、社会からのシグナルが届くことだ。

じゅうぎょういん しめすしゅうせいさく た ち ど ま り じぶん ほんとう
このIntel従業員が示す修正策は、立ち止まり、自分が本当

は何を望んでいるのかを問うことだ。だが、その次の主張は行き過ぎている。機会を得られるかどうかは適切な人物を知っているかにかかっており、能力にはほとんど左右されないと彼は言う。人間関係が扉を開くことは確かにあり、しかもその機会はしばしば不平等だ。しかし人間関係があっても、技術的判断、法的許可、医療上の能力、確実な遂行が不要になるわけではない。より十全な教訓は、キャリアには、自分が肯定できる人生と、他者が信頼できる仕事の両方が必要だということだ。どちらも、もう一方の代わりにはならない。

第3章では、選ぶための小さな余地をつくった。今度は、その余地に方向を与えなければならない。

4.1 肩書は一日の実態を覆い隠す

San Antonio で、建築家の Katie Hastings はキャリアへの助言を一つの決断に凝縮する。望む生活様式に合わせて、仕事と収入を選ぶことだ。ライフスタイルという言葉は、買い物のカタログのように聞こえることがある。ここで意味するのは、日々繰り返される一日の構造である。

いつ、どこにいないかなければならないのか。仕事のどれほどを一人で行うのか。見知らぬ人、同僚、移動、天候、画面、体力、人前での振る舞いに、どの程度左右されるのか。緊急事態はまれなのか、それともサービスに組み込まれているのか。子どもが病気になったとき、仕事を中断できるのか。健康保険は仕事から得られるのか、それとも世帯が自力で用意しなければならないのか。成功すれば予定を自分で管理しやすくなるのか、それとも新しい顧客が増えるたびに、予定の一部を差し出すことになるのか。

ねんしゅう おなじふたり せいはんたい じんせい おくる ひとり
 年収が同じ二人でも、正反対の人生を送ることがある。一人
 かぞく ちかく よそくかのう じかん はたらい かせぐ ひとり
 は家族の近くで、予測可能な時間に働いて稼ぐ。もう一人は、
 やかんろうどう いどう じょうじたいおう かせぐ ひとり ついたち じぶん
 夜間労働、移動、常時対応によって稼ぐ。一人は一日を、自分が
 かち みとめるぎじゅつ じっせん ついやす ひとり しごと べつ
 価値を認める技術の実践に費やす。もう一人は、その仕事は別
 もくてき ささえるしきん たえ かたち じどう
 の目的を支える資金になるから耐えている。どちらの形が自動
 てき すぐれ あやまり しゅうにゅう ひかく ひび
 的に優れているわけでもない。誤りは、収入だけを比較し、日々
 だいか けいさん いれ
 の代価を計算に入れないことだ。

じつようてき じかんよきん しょうじき うる じかん
 実用的な時間予算は、正直には売ることのできない時間から
 はじまる しゅうかん そうじかん おもなしと すいみん
 始まる。1週間の総時間を T とし、主な使途を睡眠 S 、ケア C 、
 けんこう にんげんかんけい ひつよう い じかんり ゆうしょうろうどう
 健康 H 、人間関係 R 、必要な維持管理 N 、有償労働 W とする。
 のこり みはいぶん じかん
 残りの F が未配分の時間である。

$$F = T - (S + C + H + R + N + W).$$

きごう じんせい せいぜん くかく わかれ おとずれる
 こうした記号は、人生が整然とした区画に分かれて訪れるこ
 いみ しごと わりこみ ゆうじょう けんこう かいふく
 とを意味しない。ケアは仕事に割り込み、友情は健康を回復さ
 みずからえらん しごと いみ みなもと
 せることがあり、自ら選んだ仕事は意味の源にもなりうる。こ
 けいさん しりぞける のは、よくあるごまかしにすぎない。おなじ じかん
 の計算が退けるのは、よくあるごまかしにすぎない。同じ1時間
 こきやく こども じぶん からだ みらい じぶん
 を、顧客にも、子どもにも、自分の身体にも、未来の自分にも
 やくそく
 約束することだ。

なまえ あげるまえ のぞむ しゅうかん かきだす すいみん
 キャリアの名前を挙げる前に、望む1週間を書き出す。睡眠
 ちようせいべん さいしょ ふくめる になっ
 を調整弁にせず、最初から含める。すでに担っているケアも
 ふくめる むしょう よそく ふくめる め みえる
 含める。無償のものや、予測できないものも含める。目に見える
 さぎょうじかん いどう かいふく ふくめる じかん み
 作業時間だけでなく、移動と回復も含める。いくらかの時間は未
 はいぶん のこす よはく よていひょう そなえ かけい じかん
 配分のまま残す。余白のない予定表は、備えのない家計に時間
 めん そうどう こんらん きき かわる
 の面で相当する。ありふれた混乱が危機に変わる。

ゆうしょうろうどう じかん げんざい せいか しょうらい のうりよく わかれる
 有償労働の時間も、現在の成果と将来の能力とに分かれる。
 きょうせいきゅう しごと さいだい か いっぱう まなび かいふく べつ
 今日請求できる仕事を最大化する一方で、学び、回復し、別の
 こようおもに つうよう じっせき ぎずくじかん いっさいのこさ よてい
 雇用主にも通用する実績を築く時間を一切残さない予定もあり

うる。反対の失敗は、いつまでも準備を続けることだ。買い手に役立つ仕事が届かないまま、講座を次々と受け続ける。どちらも1週間の中に配置する。現在の世帯を支えるために必要な成果と、将来の選択肢を広げるために続けるべき練習を明記する。能力は、それを育てた本人のものである。その人自身が、他人の資産一覧の一項目になることは決してない。

4.2 仕事は有名にならなくてもよい

同じ San Antonio でのインタビュー中、River Walk のそばで、ある似顔絵画家が司会者の一人を描く。彼はこの仕事を約35年続け、50万人近くを描いてきたという。若い芸術家だった頃は、Picasso のように有名になることを夢見ていた。そこまでは到達しなかったと、彼は率直に語る。そして目の前の人生に話を戻す。さまざまな土地から来た人が腰を下ろし、そのほとんどは親しみやすく気前がよく、自分が変貌する姿を見たいと好奇心を示す。そして彼は、絵を描き続けられることに感謝している。

彼の語りを慰めの賞に仕立てる必要はない。名声と良い仕事は、異なる問いへの答えだ。名声は、特定の制度のもとで名前がどこまで届くかを測る。技量は、その人が何を作れるかを測る。生計は、その営みを支えるだけの買い手がいるかを測る。天職は、その仕事の内側から見て、今も行う価値があると感じられるかを測る。この四つは一致することもあるが、どれも他のものを保証しない。

この画家の反復は、意味のある仕事なら常に創作意欲に満ちているという幻想も正してくれる。推定がほぼ正しいなら、50万人近いモデルを描くには、平凡な日、疲れた日、扱いにくい

きゃく じゅんび かたづけ いちまい えがきはじめる けつだん
 客、準備、片づけ、そしてもう一枚を描き始めるという決断が
 ひつよう い み てんしよく ろうく とりのぞく
 必要になる。意味が天職から労苦を取り除くわけではない。そ
 ろうく なん つかえる かえる
 の労苦が何に仕えるのかを変えるのだ。

ただし、情熱はビジネスモデルではない。San Antonio のある
 ふ どうさんじぎょうしゃ じょうねつ みちびか まなび ひと くりかえし
 不動産事業者は、情熱に導かれて学び、一つのモデルを繰り返し、
 きんせつ くわえ かつた り かつりよく かれ ちゅうい そそい
 近接するサービスを加えたと語る。その活力は彼が注意を注い
 りゆう せつめい しごと つづけ
 だ理由を説明するかもしれないが、仕事を続けられるかどうかを
 せつめい こきやくじゅうよう じぎょう さいさんせい げいじゅつ おなじ
 説明するのは顧客需要と事業の採算性だ。芸術についても同じこ
 ざいじゅつ しゅうさん つくりて ささえ かかく
 とが いえる。ある技術を称賛しても、作り手を支えられる価格で
 じゅうぶん にんずう だいきん はらう かぎら じんせい さき かんがえる けいかく
 十分な人数が代金を払うとは限らない。人生を先に考える計画
 か い て そんちよう もくてき
 であっても、買い手を尊重しなければならない。その目的は、
 か い て こたえる もっともはかい すくないほうほう みつける
 買い手に応えるための、最も破壊の少ない方法を見つけること
 だ。

ゆうしやう しごと しょうぎやう か ひつよう てんしよく ささえ
 有償の仕事が、商業化する必要のない天職を支えることも
 かんごし おんがく やちん かせが えんそう
 ある。看護師が、音楽に家賃を稼がせようとせずに演奏しても
 せいびし こども しどう いま せたい
 よい。整備士が子どもたちを指導してもよい。ケアが今の世帯の
 ちゅうしん おや あんてい しごと えらぶ
 中心にあるため、親が安定した仕事を選ぶこともある。こうし
 じんせい ゆうき けつじょ しっぱい よぶ とう
 た人生を勇気の欠如による失敗と呼ぶべきではない。問うべき
 とりひき ほんにん じかく ぶっしつてき なり たっ
 なのは、その取引を本人が自覚しているか、物質的に成り立っ
 いちじてき とりきめ きげん くつぶく まえ
 ているか、そして一時的な取り決めが期限のない屈服になる前
 みなおき
 に見直されているかである。

4.3 健康と人は、後回しにされる報酬ではな い

べつ どうじやう きゅうきゅう い い がん かんじゃ
 別のインタビューに登場する救急医は、胃がんの患者を
 おもいおこし かいわ とりまく けんこう うえ おく
 思い起こし、会話を取り巻くぜいたくよりも健康を上置く。
 しゅちやう しんちやう あつかうひつよう かね けんこう たいりつ
 この主張は慎重に扱う必要がある。お金と健康は対立するもの

ではない。収入があれば、食べ物、住まい、治療、休息、より安全な仕事、そして支えてくれる人と過ごす時間を得られる。病気は稼ぐ力を破壊し、莫大な費用を生むこともある。医師が言おうとしているのは、お金を稼ぐことによって、そのお金を使うはずの身体が予測可能なかたちで損なわれるなら、お金は本来の機能の多くを失うということだ。

親しい人間関係にも同じことがいえる。San Antonio でかつて資産運用、経営、建設会社の所有を経験した人物は、結婚が自分にとって最良の金銭的決断だったと述べ、良い私生活がなければ事業の成功は空虚だと続ける。それは彼自身の結婚についての証言であり、配偶者を得ることや、安全でない関係にとどまることを勧める処方箋ではない。そこにあるより広い真実は、他者のケアと労働が、成功したキャリアの内側にしばしば組み込まれているということだ。その人は報酬パッケージの一部ではない。その人の必要、志、同意、安全も設計に含めなければならない。

保険業界で数十年を過ごした Mike Kessner は、成功を、第一に家族、第二に悪い職場を去れるだけのお金があることだと表現する。彼が大切にするのは、儀礼的な「質の高い時間」だけでなく、子どもたちと過ごす時間の量だ。家に入る前には立ち止まり、職場のことが遠のくのを待った。投資としては損益がほぼ均衡しただけの自宅にも、彼がかけがえのないものと考えて思い出が宿っていた。その家は、一つの尺度では成果が悪く、別の尺度では良かった。

これらの話は、どのような収入への道にも三つの境界が必要だと示唆している。

1. 健康の境界：心身が引き受けられる負荷、必要な回復、そして試みを終わらせる警告の兆候。

2. 人間関係の境界：時間、存在、安全、ケアの公正な分担のうち、稼ぐことが目に見えないまま消費してはならないもの。

3. 物質的な境界：収入、保険、備え、住居、法的安定性について、魅力的なリスクを取る余裕がまだないと判断する下限。

境界は、人によっても時期によっても異なる。それは望みが弱い証拠ではない。望みに応える価値が保たれる条件を定めるものだ。

4.4 野心には時期があってよい

San Antonioの建設会社オーナーは、会社はまず這い、次に歩き、それから走るべきだと助言する。速く進みすぎれば、事業が耐えられないレバレッジを生みかねないと警告する。同じ段階的な論理は、人生にも当てはまる。訓練の時期、長時間の業務にあたる時期、ケアの時期、立て直す時期、そして蓄積した仕組みによって歩調を緩められる時期がありうる。激しい一時期が恒久的な自己像として示されたとき、問題が始まる。

コーチのJosh Terryは、すべてを賭けるという言い方に、有益な修正を加える。人生の構造全体を賭けることなく、今取り組んでいる一まとまりの仕事に完全に集中せよ、と彼は提案する。集中した10分間にも、全力を注ぐことはできる。1週間の実験にも、全力を注ぐことはできる。その人の残りすべてを、担保として差し出す必要はない。

範囲を区切った仕事でも、厳しいものにはなりうる。真剣に取り組む一時期には、目的、期間、負荷、回復計画、そして次に何をするかを決める証拠がある。証拠が良ければ更新できる。健康、需要、家族、機会が変われば、設計し直すこともできる。

そうなれば、忍耐とは単に続けることよりも知的な営みになる。San Antonio のあるバイオインフォマティクス企業の創業者は、事業上の摩擦を乗り越えて粘り続けた経験を語る。ある土地開発業者は、失敗から学ぶため、リスクを取る人はリスクによって必ず以前より有利になると主張する。最初の主張は正しいこともある。二つ目は、破滅、トラウマ、他者が負担する損失を無視している。学びは返金ではない。失敗した実験に教育的価値があるのは、世帯がそれを生き延び、教訓を特定でき、次の決断が実際に変わる場合だけだ。

テクノロジーの予測にも、同じ抑制が必要だ。このバイオインフォマティクス企業の創業者は、新しい人工知能ツールを使う労働者が、使わない労働者を置き換えると予測した。ツールが仕事を变えることは確かにあり、関連するツールの使い方を学べば能力が高まることもある。それでも、流行の予測は仕事そのものを吟味することの代わりにはならない。キャリアが成熟する前に、業界、ツール、肩書が変わることもある。長く持続する選択とは、最新の呼び名に忠誠を誓うことではなく、自分自身のものであり続ける判断力を守りながら学ぶ姿勢である。

4.5 5年テストを使う

テクノロジー企業を売却して若くして引退した Glenn Boyd は、旅をし、子どもたちと時間を過ごしたが、やがて退屈した。そして、自ら選んだ仕事に戻った。ある構想を検討するとき、成功までにおよそ5年かかるとしても、日々の仕事を続けたいかと彼は問う。その問いは、立ち上げの日、喝采、想像上の出口をとり除く。残るのは過程である。

このテストは、会社を起こさなくても使える。

この道がゆっくりとしか実を結ばないなら、私の平凡な火曜日には何があるだろう。どんな人がそばにいら
 だろう。私の身体は、何を繰り返す行うだろう。どのよ
 うな不確実性を家に持ち帰るだろう。見出しを飾るよ
 うな成果が一度も得られなくても、どの能力が深まる
 だろう。5年後、この人生のどの部分を生きてよかつ
 たと思えるだろう。

「はい」という答えは需要の存在を証明せず、「いいえ」とい
 う答えもその機会を否定しない。安全を得るため、技能を磨く
 ため、あるいは誰かを支えるために、範囲を区切って取り組む
 価値のある仕事もある。このテストが明らかにするのは代価だ。
 最後の一枚の写真が魅力的だという理由だけで、5年間の日常
 を引き受けてしまうことを防ぐ。

Boydが仕事に戻ったことは、自由を単なる不在として定義で
 きない理由も示している。強制された労働からの自由は大きな
 力を持つ。いったんそれを得れば、何が注意を向けるに値する
 のかという積極的な問いが残る。自ら選ぶ仕事、健康、家族、
 友情、学び、遊び、貢献は、自由と競合するものではない。そ
 れらが自由に中身を与える。

4.6 「人生と下限」の記録を完成させる

最初の3章を通して使ってきた記録に戻る。そこにはすでに、
 物質的な下限、出発点、範囲を区切った一手、能力、買い手、
 余力、そして中止を判断する証拠が記されている。給与や純
 資産の目標を加える前に、収入が支えなければならない条件
 を書き込み、記録を完成させる。

1. 平凡な1週間。場所、労働時間、ケア、睡眠、健康、人間関係、
ひとり すごす じかん たのしみ みはいぶん じかん きじゅつ
独りで過ごす時間、楽しみ、未配分の時間を記述する。
2. 物質的な下限と最初の余力。不可欠な収入、保障、備え、債務、
きむ さいかくにん けいかく いぞん ひとびと ふくめる さいしょ よりよく
義務を再確認する。計画に依存する人々も含める。最初の余力
なん かのう めいき
によって何を可能にしなければならないかを明記する。
3. 仕事の手触りと能力。技術の実践、販売、管理、移動、身体的
しごと てざわり のうりよく きじゅつ じっせん はんばい かんり いどう しんたいでき
ふか ひとめ ふかくじつせい うけいれ
負荷、人目にさらされること、不確実性について、受け入れ
くみあわせ えらぶ げんざい せいか ひつよう じかん しょうらい
られる組み合わせを選ぶ。現在の成果に必要な時間と、将来
せんたくし まもる れんしゅう じかん わける
の選択肢を守る練習の時間を分ける。
4. 範囲を区切った時期。一時的に強度を高めてよいもの、その
はんい くぎつ じき いちじてき きょうど たかめ
きかん じき おわら しょうこ けいこく ちょうこう
期間、そしてその時期を終わらせる証拠または警告の兆候を
めいき
明記する。
5. 場所と人。誰の同意が必要か、どの関係を守る必要があるか、
ばしょ ひと だれ どうい ひつよう かんけい まもる ひつよう
ちりてきじょうけん ものごと かのう たかく
どのような地理的条件が物事を可能にし、または高くつかせ
とくてい
るかを特定する。
6. 足るを知ることと貢献。物質的な下限と自由の下限が確保さ
たる する こうけん ぶっしつてき かげん じゅう かげん かくほ
あと ついか しゅうにゅう なん つかう のべる
れた後、追加の収入を何のために使うのかを述べる。

4.7 人生は考えを変えてよい

いちくみ せいやくじょうけん いまん じゅうよう きろく みらい
一組の制約条件は、今何が重要かを記録するものであり、未来の
じぶん しばる ひつよう けんこう かわる こども うまれ
自分まで縛る必要はない。健康は変わる。子どもが生まれたり、
いえ で おや ひつよう すん ひよう
家を出たりする。親にケアが必要になる。住んでいる場所の費用
て おえ むちゅう ぎじゅつ にちじょうさぎょう
が手に負えなくなる。かつて夢中になった技術が日常作業にな
あんてい えらん しごと おもいがけ いみふかい
り、安定のために選んだ仕事が思いがけず意味深いものになる。
じんせい かわつ ぶんしょ みなおす かこ
人生が変わったときには、この文書も見直すべきであり、過去

じぶん か い りゆう まもりつづける
 の自分が書いたというだけの理由で守り続けるべきではない。
 みなおす ながさ ことなる ながさ もっともおおきな
 見直すことと流されることは異なる。流されると、最も大きな
 あたらしい シグナルが直前のものに取って代わる。見直すときには、
 なん か わ っ いま せいやく けつていよういん だれ
 何が変わったのか、今どの制約が決定要因になっているのか、誰
 がその結果を引き受けるのか、新しい道は全体を律する目的に
 よりよく役立つのかを問う。手段が変わっても、理由は保たれる。

あんてい おなじけい い はらう かくじつ ろうどうじ かん ねんきん
 安定にも同じ敬意を払うべきだ。確実な労働時間、年金、な
 じみのある場所、あるいは人生の別の部分に野心を残せる仕事
 を好むのは、臆病ではない。楽しみにお金を使うことも、取る
 に足らない行為ではない。Edwin Arroyave は、自身が事業で
 じょうしょう みちのり かたつ あと なん て い れ そくご
 上昇した道のりを語った後、何かを手に入れたときの即座の
 こうよう かんしゃ もくてき ねざし じぞくてき こうふく くべつ
 高揚と、感謝と目的に根ざした、より持続的な幸福とを区別す
 る。彼の精神的な説明は個人的なものだ。実際上の区別は広く
 やく た つ たのしみ かう か ち じ こ ぞうぜんたい
 役に立つ。楽しみは買う価値がありうるが、それに自己像全体
 を組み立てる役割まで負わせる必要はない。

しごと ひ び どうとくてき きろく のこす けんせつかいしゃ
 仕事は、日々の道徳的な記録も残す。San Antonio の建設会社
 オーナーは、行い、態度、普段の振る舞いのほうが、磨き上げ
 めんせつ うけこたえ おおく あきらか ゆう
 た面接での受け答えより多くを明らかにすると言う。したがっ
 て、人生を先に考える設計には、仕事が私たちに何をするかだ
 けでなく、仕事が私たちに、他者に対して何を繰り返し行わせ
 るかも含めるべきだ。欺き、屈辱、安全でない労働、隠れたり
 てんか ひつよう しゅうにゅう みち よてい ほうしゅう みりよくてき
 スクの転嫁を必要とする収入への道は、予定と報酬が魅力的に
 み え しかく
 見えても失格である。

さいりょう せつけい むずかし ほんにん こうてい なん
 最良の設計は、その難しさを、本人がなお肯定できる何かに
 むす び つ ける ゆうよう きじゅつ はっけん ほうし うつくし せきにん
 結びつける。有用な技術、ケア、発見、奉仕、美しさ、責任ある
 かいしゃ まもら かぞく べつ ばしょ こうけん じゅう
 会社、守られた家族、あるいは別の場所で貢献する自由である。
 Atlanta のある開発業者は最終的に、億万長者という地位より
 い み しごと こうふく うえ おく ほんだん ひと
 も、意味のある仕事と幸福を上置く。その判断がすべての人

かわって える べる
に代わって選べるわけではないが、手段と目的の順序を正して
くれる。

ここで、検討中のキャリア、会社、昇進をこの用紙と
照らし合わせる。魅力的な道でも、そこで過ごす平凡な一日が
掲げた目的を損なうなら、退けることができる。名声では劣る
道でも、望む人生をより忠実に支えるなら、選ぶことができ
る。厳しい道でも、その時期が区切られ、負担を担う人々が
同意し、仕事そのものに意味があるなら、受け入れることがで
きる。

制約条件が、私たちに代わって仕事を選ぶわけではない。そ
れは、借り物の野心を取り除く。目的が見えるようになれば、
地位の問いと混同することなく、ようやく外へ目を向け、商業
上の問いを発することができる。他者のために作る価値がある
ものは何か。

Part II

価値あるものをつくる

CHAPTER 5

高くつく問題を見つける

どの負担が現実^{ふたん げんじつ}に存在^{そんざい}し、手が届^てき、解決^{かいけつ}する価値^{か ち}があるのか？

Myron Golden は、起業^{きぎょう}を志^{こころざす}す人に、自分自身^{じぶんじしん}の不足^{ふそく}から目を離^{はな}し、他者^{たしや}の問題^{もんだい}へと注意^{ちゅうい}を向^むけるよう促^{うなが}す。この転換^{てんかん}は、文法上^{ぶんぽうじょう}は小さい^{ちいさい}が、もたら^{もたら}す結果^{けっか}は大きい^{おおき}い。私^{わたし}にはお金^{かね}が必要^{ひつよう}だという言葉^{ことば}は、創業者^{そうぎょうしゃ}の状況^{じょうきょう}を表^{あらわ}している。だが、なぜ顧客^{こきゃく}がお金^{かね}を支払^{しはら}うべき^{しめし}なのかは示^ししていない。

Golden 自身^{じしん}の物語^{ものがたり}には、貧困^{ひんこん}、その後^{あと}の富^{とみ}、その富^{とみ}の大半^{たいはん}の喪失^{そうしつ}、そして信仰^{しんこう}に形^{かた}づくられた再建^{ちづくら}が含ま^{ふくま}れている。彼は、目標^{もくひょう}を前進^{ぜんしん}させる活動^{かつどう}と、それを追^おう人^{ひと}をただ忙^{いそ}しくさせるだけの活動^{かつどう}を区別^{くべつ}する。商売^{しょうばい}において、この区別^{くべつ}は明確^{めいかく}になる。ロゴをデザイン^{かいしや}する、会社^{かいしや}を登記^{とうき}する、競合^{きやうごう}を研究^{けんきゅう}する、売り込み^{うりこみ}を磨^{みが}く——そのどれもが進歩^{しんぽ}のように感^{かん}じられる。だが、コスト^{もんだい}のかかる問題^{そんざい}が存在^{ていあん}することも、提案^{しごと}する仕事^{けいげん}がそれを軽減^{けいげん}することも、何一つ立証^{なんひと りっしょう}しない。

事業^{じぎょう}は、創業者自身^{そうぎょうしゃ}を表^{ひょうげん}現^{げん}することではなく、誰か^{だれ}にとって有益^{ゆうえき}な変化^{へんか}を生^うみ出^{みだ}すこと^{はじまる}から始^はまる。

Chris Meroff は、この順序^{じゅんじょ}を逆^{ぎやく}にした代償^{だいしょう}を示^{しめ}している。彼^{かれ}によれば、2019 年^{ねん}に行^いった投資^{とうし}はパンデミック中^{ちゅう}に閉鎖^{へいさ}され、その後^ご、最初^{さいしょ}の損失^{そんしつ}を受^うけ入^いれたく^れなかつたために再開^{さいかい}された。

その再開も失敗し、さらに約100万ドルかかったと彼は述べている。金額と原因は彼自身の説明であり、監査済みの調査結果ではない。それでも、仕組みは明らかだ。過去の支出が、将来についての証拠を装い始めていた。Meroffは今、あるアイデアが、顧客との繰り返しの対話と、実際に支払いを伴う需要に耐えられるかを問う。売上だけが重要な証拠ではない——売上は便益、継続利用、利益率、安全な提供を証明しない——が、創業者の熱意に対し、他者の意思決定という答えを返す。

彼の再開の失敗は、問題を選ぶ際に必要な条件を示している。証拠には、そのアイデアを終わらせる力がなければならない。反証となる答えを聞き入れられない献身は、当初の前提をさらに深めるだけだ。

この一文は、有益とは何を意味するのか、誰が変化を認識するのか、誰が支払うのか、そしてなぜその支払いがこの特定の解決者に届くのかを問うまでは、当然のことに聞こえる。ある問題が人間に大きな苦痛を与えていても、機能する市場が存在しないことはある。取るに足らない楽しみでも、買い手にお金と選択肢があり、確実に取引できる方法があれば、収益性のある市場を支えられる。大きな市場に、接触可能な顧客が一人もいないこともある。優れた技術が、誰もまだ行動を変えようとしていない時期に登場することもある。

だからこそ、「高くつく問題」をもっと厳密に定義する必要がある。

5.1 苦痛、コスト、支払いは別のものである

Houstonのあるカイロプラクターは、欲求を満たす事業と、苦痛を伴う問題を解決する事業を対比する。この区別は有用だが、

欲望^{よくぼう}を軽蔑^{けいべつ}する理由^{りゆう}にしてはならない。娯楽^{ごらく}、美^び、ホスピタリティ^{かいてき}、快適さ^{あそび}、遊び^{げんじつ}は、現実^{かち}の価値^{うみだす}を生み出す^{ほしい}。欲しい^{ひんばん}ものが、頻繁^{もとめ}に求められ^{じゅうよう}、重要^{くつう}であることも^{ともなうひつよう}ある。苦痛^{けいけん}を伴^{ひと}う必要^{しはら}が、それ^{うちから}を経験^{ほうち}する人に支払^{りゆう}う力^{じしん}がないため放置^{ぎょうかい}されることもある^{みえ}。

その理由^{りゆう}は、このカイロプラクター自身^{じしん}の業界^{ぎょうかい}から見えてくる^{みえ}。彼は^{かれ}、交渉^{こうしょうりよく}力の強い少数^{つよいしょうすう}の保険会社^{ほけんかいしゃ}と向き合う小規模^{むきあうしょうきぼ}な医療提供者^{いりょうていきようしゃ}について説明^{せつめい}する。医療提供者^{いりょうていきようしゃ}が患者^{かんじゃ}の人生^{じんせい}を改善^{かいぜん}しても、償還額^{しょうかんがく}、規則^{きそく}、利用条件^{りようじょうけん}を決める^{きめる}のは支払者^{しはらいしゃ}かもしれない^{しかく}。その仕事^{しごと}の社会的価値^{しゃかいてきかち}、患者^{かんじゃ}が得る便益^{えんえき}、支払^{しはら}われる価格^{かかく}、施術者^{しじゅつしゃ}が得る所得^{しとく}は、四つ^{よん}の異なる量^{ことなるりよう}である。

Tony Robbins は、別の文脈^{べつぶんみゃく}でこれに関連^{かんれん}する区別^{くべつ}を示して^{しめし}いる。人^{ひと}は尊厳^{そんげん}において平等^{びやうどう}だが、市場^{しじょう}は貢献^{こうけん}に対して不平等^{たいしふびやうどう}に報いる^{むくい}、と彼は論じる^{ろんじる}。これは人間^{にんげん}の価値^{かち}の序列^{じょれつ}ではなく、交換^{こうかん}についての記述^{きじゆつ}として受け取るべきだ^{うけとるべきだ}。市場^{しじょう}が報いる^{むくい}のは、既存^{きそん}の制度^{せいど}の下で買い手が認識^{もとかいて}し、購入^{にんしき}できるものだ^{こうにゆう}。交渉力^{こうしょうりよく}、所有権^{しゅうけん}、希少性^{きしょうせい}、法律^{ほりつ}、受け継がれたアクセス^{うけつが}、タイミング^{たいきんぐ}、外部費用^{がいぶひよう}のすべてが結果^{けっか}に影響^{えいきよう}する。介護者^{かいごしゃ}は、どの顧客^{こきゃく}も直接購入^{ちよくせつこうにゆう}しない巨大な価値^{きょだい}を生み出すことがある^{うみだすことがある}。独占者^{どくせんしゃ}は、選択肢^{せんたくし}を制限^{せいげん}することで価値^{かち}の一部^{いちぶ}を獲得^{かくとく}することがある^{しゅうえきこうかん}。収益^{しゅうえき}は交換^{こうかん}の証拠^{しょうこ}であって、美德^{びとく}の証明^{しょうめい}ではない。

商業上^{しょうぎょうじょう}の略語^{りやくご}では、関係者全員^{かんけいしやぜんいん}を「顧客^{こきゃく}」や「意思決定者^{いしけつていしや}」と呼ぶことが多い^{よぶことが多い}。だが、それぞれの意思決定^{いしけつてい}を次のように分けて^{つぎわけ}考えよう^{かんがえよう}。

影響^{えいきよう}を受ける人^{うけるひと}、不便^{ふべん}、損失^{そんしつ}、恐れ^{おそれ}、遅延^{ちえん}、または実現^{じつげん}していない可能性^{かのうせい}を抱えて暮らす^{かかえくらす}。

利用者^{りようしゃ}提案^{ていあん}された解決策^{かいけつさく}を使い^{つかい}、その学習コスト^{がくしゅう}や切り替え^{きりかえ}コスト^{きりかえ}を負う^{おおう}。

支払者 予算を提供し、その取引が他の選択肢に比べて価値があるかを判断する。

承認者 導入、アクセス、調達、または契約を承認できる。

推進者 組織内で意思決定を進めるために、自らの注意と信用を費やす。

小売業者または流通チャネル その提案が売り場、プラットフォーム、オーディエンス、または流通システムに届くかを決める。

規制当局または専門機関 その提案が事業として運営可能か、またどの基準を満たす必要があるかを決める。

John Abraham は、対象市場の意思決定者にインタビューし、何に苦労しているのか、その問題を取り除けば何が変わるのかを尋ねるところから、技術に関するアイデアを始める。その後で初めて、試験導入への確約を求める。この順序は力強い出発点だが、ある役割の人が他の全員を代弁してよいという許可ではない。承認者は、利用者が表立たずに抵抗する試験導入を承認できる。利用者が評価するツールでも、支払者が予算を出さないことがある。推進者が扉を開いても、規制当局や流通チャネルの要件を満たせるとは限らない。

一人がすべての役割を担うこともある。医療、企業向けソフトウェア、教育、住宅、家族による購入では、役割が分かれていることが多い。利用者として話さない創業者は、予算を誤解しかねない。支払者として話さない創業者は、利用者が抵抗するものを設計しかねない。結果を左右する意思決定の一つひとつが見えるようになるまで、その問題を商業的に理解したとは言えない。

5.2 負担を測定可能にする

高くつく問題に、多額の請求書が伴う必要はない。反復、遅延、リスク、注意、恥ずかしさ、失われた収益、不安定な品質、または失敗を避けるために必要な調整によって、高くつくこともある。その負担は、単純な会計上の恒等式として書ける。

$$C_{\text{problem}} = C_{\text{direct}} + C_{\text{time}} + C_{\text{delay}} + \mathbb{E}[C_{\text{risk}}].$$

各項は推定値であり、精密さを捏造してよいという意味ではない。直接費用とは、その問題や回避策にすでに費やされているお金である。時間費用とは、費やされた時間の価値である。遅延費用とは、問題が続く間に利用できなくなるものの価値である。期待リスク費用は、失敗の確率とその結果を組み合わせたものだ。苦痛、尊厳、不安、生態系への損害といった負担の一部は、売り込みの説得力を増すためだけに、無理にドル換算すべきではない。それらは明示的な制約のままにしておける。

頻度は経済性を変える。毎週1万人の従業員が遭遇する5分間の不具合は、10年に一度起こる劇的な障害よりも高くつくことがある。緊急性は購入プロセスを変える。冷蔵庫が故障したレストランには、今すぐ対応が必要だ。報告用ソフトウェアに多少不満があるチームなら、切り替えを何年も先延ばしにできる。深刻度は、要求される証明の基準を変える。医療、法律、金融、安全に関する意思決定に使われるツールは、目新しいアプリには不要なほどの信頼を獲得しなければならない。

現在の回避策が、出発点として最良の証拠になる。人々は、表計算シート、追加の人員、繰り返しの電話、保険、在庫、コンサルタント、手作業による確認、安価だが不完全な製品、あるいは単に耐えることを選んでいるかもしれない。回避策から

は、^{か い て}買い手がすでに^{り かい}理解していること、その問題が^{も ん だ い}実際に^{じ つ さ い}どれほどのコストを^{う ん}生んでいるか、そしてどの不便が^{ふ べ ん}切り替え^{き り か え}よりも好ましいと見なされているかが分かる。

これを^{つ か い}使いますか？ とだけ^{た ず ね}尋ねてはいけない。前回その問題が^{お き}起きたときに何が^{なん}あったのか、その人は何を^{ひ と}したのか、どれほど時間が^{じ か ん}かかったのか、何が^{なん}うまくいかなかったのか、誰が^{だ れ}関わったのか、いくら^{か か わ っ}支払ったのかを^{し は ら っ}尋ねる。実際の行動につ^{た ず ね る}いての記憶は、想像上の未来に対する^{じ つ さ い}社交辞令より、^{こ う だ う}たいてい^{き お く}すぐれ^{そう ぞ う じ ょ う}優れた証拠になる。

5.3 市場とは、接触可能な意思決定の集合である

Neil Patel は、^{お お き な し ょ う}大きな市場が持つ^{も つ た ん じ ゅ ん}単純な魅力^{み り ょ く}を説明している。^{せ つ め い}莫大^{ば く だ い}な支出^{し し ゅ つ ぜ ん たい}全体のうち、わずかな割合^{わ り あ い}を獲得^{か く と く}するだけでも、相当^{そう だ う}な規模^{き ぼ}の会社^{かい し ゃ}を支えられるということだ。この計算^{さ さ え}は正しいが、^{け い さん}日常的に^{た だ し い}乱用^{に ち じ ょ う て き}されている。

定義^{て い ぎ}されたカテゴリーで、^{ひ と} n 人の潜在的な^{せ ん ざ い て き}買い手^{か い て}が年間平均^{ね ん か ん へ い き ん} s を支出するなら、総アドレス可能市場の概算は次のようになる。

$$\text{TAM} = ns.$$

TAMは、一定^{い っ て い}の仮定^{か て い}の下での^{も と}上限^{じ ょ う げ ん}である。買い手全員^{か い て ぜ ん い ん}が同じ^{お な じ}問題^{も ん だ い}を抱えているとも、その支出^{か か え}を新規参入者^{し し ゅ つ}が獲得^{し ん き さん に ゆ う し ゃ}できるとも、1パーセント^{か く と く}の獲得^{よ う い}が容易^{し め し}だとも示していない。最も^{も っ と も}見栄え^{み ば え}のする市場規模^{し じ ょ う き ぼ}のスライドはしばしば、関心^{か ん し ん}を持つ可能性^{も つ か の う せ い}が少し^{す こ し}でもある人^{ひ と}を全員数え、想像^{ぜ ん い ん か ぞ え}できる最高価格^{そう ぞ う}を掛けて^{さ い こ う か か く}いる。

有用^{ゆう いう}な市場^{し じ ょ う}の記述^{き じ ゅ つ}は、二段階^{に だ ん か い}で対象^{たい しょう}を絞る^{し ぼ る}。サービス提供可能^{て い き ょ う か の う}

市場には、製品、法域、言語、流通チャネル、価格、運営能力
 が実際に適合する買い手が含まれる。獲得可能市場には、次の
 段階で、現実的に接触し、説得し、サービスを提供し、維持で
 きる小さな部分が含まれる。

こうすると、市場規模は見せ物ではなく、一連の意思決定に
 なる。

population $\supseteq$ affected buyers

$\supseteq$ serviceable buyers

$\supseteq$ reachable buyers

$\supseteq$ earned customers.

大きな市場に価値があるのは、焦点を狭く定める余地がある
 からであって、焦点の甘さを許してくれるからではない。最初
 に接触できるニッチは、同じ問題、言葉、購入プロセス、証拠
 が繰り返し現れるほど具体的でなければならない。Houston の
 あるリサイクル事業者は、買い手が覚えているのは二番手では
 なく、首位の選択肢だと論じる。カテゴリーで首位に立てば、
 見つけてもらいやすくなることはある。だが、空のカテゴリー
 を発明しても需要は生まれない。誠実な目標は、狭い集団にとっ
 て並外れて役に立つ存在となり、隣接領域の証拠が現れたとき
 にだけ範囲を広げることだ。

したがって、有用なポジショニングは、誰かの頭の中で特定の
 文句を占有しようとせずとも表現できる。この買い手にとって、
 この現在の代替手段と比べ、提案はこの変化を約束し、この証拠
 がその約束を信頼できるものにする。カテゴリー名は、人々が
 その提案を見つける助けになるかもしれない。だが、代替手段、
 変化、証拠の代わりにはならない。

場所によっても価値は変わる。Beverly Hills のある運輸事業者は、同じサービスでも場所によって異なる価格を取れると指摘する。コスト、所得、混雑、代替手段、規制、緊急性は、地域によって異なる。価格差は、逃げ場のない買い手につけ込みという誘いではない。問題は、取引が行われる場所で調査しなければならないという証拠である。

5.4 技術以上に市場を知る

Elliot Hill は、販売、小売、製品の各分野にまたがる Nike でのキャリアを説明している。彼の順序は、会社が誰に奉仕するのかを決め、その人々の声を聞き、得られた洞察を製品に変え、その便益が理解されるような物語を伝えるところから始まる。報告されている役職は検証が必要であり、有名企業の事例だからといって、この順序が法則になるわけではない。ここでの価値は、特定の利用者の観察された困難、設計された変化、そして製品そのものに照らして検証される説明を結びつけている点にある。

Orlando のあるホスピタリティ向けソフトウェア企業の幹部は、本章で最も鋭い原則を示す。技術以上に、対象市場を知れ。この主張が意図的に一面的なのは、顧客がその場にいらなくても開発できる部分へ向かう、作り手の自然な偏りを正すためである。安全性に欠ける設計や脆弱な技術を容認するものではない。

市場を知ることには、利用者の一日、意思決定者の動機、支払者の予算周期、既存の契約、システムを変更するコスト、誤った選択のリスク、内部で使われる言葉、そして最終的に先延ばしを容認できなくする出来事を理解することが含まれる。現在の仕組みから誰が利益を得ていて、より良い仕組みに抵抗する可能性があるかを知ることにも含まれる。

技術は、考えられる仕組みの一つにすぎない。チェックリスト、サービス、契約変更、新しいスケジュール、研修プログラム、ツール、市場、物理的な物、または信頼できる人からの紹介のほ
うが、同じ問題をより直接的に解決することもある。新規性に
価値があるのは、導入に見合うほど結果を変える場合だけだ。

このソフトウェア企業の幹部は、調査と販売も結びつけてい
る。根拠を信じ、率直に伝え、次のフォローアップをすでに
予定した状態で対話を終える。ここでいう信念とは、価値を偽り
なく述べられるほど証拠が強いという意味であるべきだ。矛盾
する情報から好みのアイデアを守ることではない。売上につな
がらなくても、創業者の考えを変えた買い手は価値を提供して
いる。

だからこそGoldenは、90日で100万ドルという恣意的な要求
を退け、制御可能な投入に結びついた目標を選ぶ。収益期限は
行動を促す一方で、圧力、適合性の低い顧客、虚偽の主張を促す
こともある。探索の目標のほうが誠実だ。定められた数の適格な
対話を完了し、仕事の流れを観察し、コストの高い前提を検証
し、証拠が十分になった時点で現実の確約を求める。

5.5 緊急性は倫理を停止させない

苦痛を伴う問題にお金が集まるのは、遅延が高くつくからだ。
同時に、そうした問題は搾取の条件も生み出す。おびえた患者、
切羽詰まった借り手、孤立した高齢者、過重な負担を抱える管理
職、給与支払期限が迫った創業者は、時間と選択肢があれば拒む
条件に同意するかもしれない。

したがって、倫理的な問題概要には、価値獲得の限度を
含める。解決策は、何について料金を請求し、何を主張し、何

しゅうしゅう なん じどう か なん かい じ なん りだつ こんなん
 を収 集し、何を自動化し、何を開示し、何からの離脱を困難に
 してよいのか。かいけつさく しっぱい ばあい だれ おう
 解決策が失敗した場合、誰がリスクを負うのか。
 とりひき なか はつげんけん も た だれ し は ら え ひと なん
 取引の中で発言権を持たないのは誰か。支払えない人にも、何
 りようかのう のこす
 を利用可能なまま残すべきか。

げん ど かざり
 この限度は飾りではない。ビジネスモデルに影響する。提供
 しゃ めいかく かいやくてつづき ひと しんさ さいしやうか
 者には、明確な解約手続き、人による審査、データの最小化、
 どうめい し きんちやうたつ けいぞくせい
 透明な資金調達、サービスの継続性、アクセシビリティ、または
 てきかく せんたくし しょうかい ひつよう もんだい
 より適格な選択肢への紹介が必要かもしれない。ある問題から
 もっともおおきなりえき え かたち か い て ていあん もっともひやうか
 最も大きな利益を得られる形は、買い手がその提案を最も評価
 かたち ばめん せつど じゅうよう
 しにくい形であることもある。まさにその場面で、節度が重要
 になる。

お お き なにんげんてきひつよう りえき
 また、大きな人間的必要があるからといって、そこから利益
 え る けんり そうぎやうしゃ かんがえる きよか のうりよく
 を得る権利があると創業者は考えるべきではない。許可、能力、
 しんらい じっこうかのう ていぎやうたいせい いぜん きずか
 信頼、実行可能な提供体制は、依然として築かなければならな
 しんこく もんだい へ た かいけつ ちいさなもんだい
 い。深刻な問題を下手に解決すれば、小さな問題をそのままに
 おおきなひが い う む
 しておくより大きな被害を生むことがある。

5.6 「価値と証拠」の記録を開く

せいひん なまえ つ ける まえ ほんしよ ふた め い き きろく
 製品に名前を付ける前に、本書で二つ目となる生きた記録を
 はじめよう かんさつ じじつ ばあい つかい けんしょう
 始めよう。観察された事実がある場合はそれを使い、まだ検証
 ひつよう かに い するし つ げんじつ くい ち がっ へんこう
 が必要な仮定には印を付け、現実と食い違ったときに変更でき
 かんけつ きじゆつ
 るほど簡潔な記述にする。

- えらん ひと もんだい だれ ふたん おう
 1. 選んだ人と問題。誰が、どこで、いつ、その負担を負うのか。
 きんせつ もんだい い と てき せんたく たいしょうがい
 近接するどの問題を、意図的に選択の対象外とするのか。

- い し けつていじよう やくわり りようしゃ しはらいしゃ しょうにんしゃ すいしんしゃ りゅうつう
 2. 意思決定上の役割。利用者、支払者、承認者、推進者、流通
 きせいどうきよく せいしき はつげんけん も た えいきやう
 チャンネル、規制当局、そして正式な発言権を持たずに影響を

う け る ひ と れ っ き ょ お こ な う い し け っ て い し る す
 受ける人を列挙し、それぞれが行う意思決定を記す。

3. 基準となる代替手段。前回は何が起き、どの回避策が使われたのか。そして、なぜ耐えること、遅らせること、または何もしないことが今も好ましいのか。

4. 負担と緊急性。どの直接費用、時間、遅延、リスク、または失われた能力が、どのくらいの頻度で繰り返し生じ、最後に何が行動を引き起こすのか。

5. 約束する変化。その代替手段と比べ、この買い手にとって何が、どの期間で、誰の負担によって改善するのか。

6. 立証責任。どの観察可能な結果が、切り替えと支払いを正当化するのか。それぞれの役割の人が、なぜその主張を信じるべきなのか。

7. 到達範囲と流通チャネル。どの狭い集団が同じ意思決定を共有し、現在、どの信頼できる経路を通じて接触し、サービスを提供し、支援できるのか。

8. 運営面および経済面での適合。約束の実行可能性を保つには、どの能力、許可、提供業務、取引の論理が存在しなければならないのか。

9. 非目標と倫理的限度。どの顧客、機能、主張、価格、リスク移転、データ利用、依存関係、または有害な経路を拒むのか。

10. 反証。どの観察結果が、問題、買い手、約束、流通チャネル、または選択を変えるのか。見直し日と支出停止ルールを定める。

この記録は売り込みではない。一貫した選択と、それを変えようとする証拠を保持するものだ。影響を受ける人、代替手段、負担、支払

者、導入への経路、^{しゃ どうにゅう} 約^{けい}束^ろする^{やくそく} 変^{へん}化^か、または反^{はん}証^{しょう}となる^{はんしょう} 観^{かん}察^{さつ}結^{けつ}果^か
 のい^{あい}ず^{まい}れ^いか^が 曖^{あい}昧^{まい}な^{まい}ま^ななら、製^{せい}品^{ひん}設^せ計^{けい}に進^{すす}む^むのは早^{はや}すぎる。

も^もっ^っと^とも^もら^らしい^{しい} 問^{もん}題^{だい}も、ま^まだ^だ 仮^か説^{せつ}に^にすぎ^{すぎ}ない。そ^それ^れを^を抱^かえ^えて
 生^いき^きる^る 人^{ひと}々^{びと}には、記^き述^{じゆつ}を^を訂^{てい}正^{せい}し、ま^まだ^だ 観^{かん}察^{さつ}さ^され^れて^てい^いない^{ない} 制^{せい}約^{やく}を^を
 明^あら^らか^かにし、洗^{せん}練^{れん}さ^され^れた^た 解^{かい}決^{けつ}策^{さく}が^が 問^{もん}題^{だい}の^の 誤^{あや}ま^まつ^つた^た 部^ぶ分^{ぶん}を^を 解^とい^いて^てい^い
 る^る と示^しす^す 余^よ地^ちが^が 与^{あた}え^えら^られ^れな^なけ^けれ^れば^ばな^なら^らない。次^じ章^{しょう}は、こ^こち^ちら^らが^が
 変^かえ^えら^られ^れる^る こと^{こと}を^を 受^うけ^け入^いれ^れる^る、そ^その^の 許^き可^{よか}か^から^ら 始^はじ^じま^まる^る。

CHAPTER 6

つくる前に聴く

かいけつさく たがく ひよう まえ
 解決策に多額の費用がかかる前に、どのようなエビ
 う け かいけつさく か え る
 デンスを受けて解決策を変えるべきか？

かたり で どうし きく
 Elliot Hill の語りに出てくるあらゆる動詞のなかで、聴くこ
 もっともしょうさん もっともじっせん だれ ほうし
 とは最も称賛しやすく、最も実践しにくい。それは、誰に奉仕
 えらぶ なん き め る あいだ い ち
 するかを選ぶことと、何をつくるかを決めることの間に位置す
 せいじつ おこなえ たしや じんせい つく り て けいかく か え る ちから
 る。誠実に行えば、他者の人生に、づくり手の計画を変える力を
 あたえる ぎしき おこなえ つく り て えらん
 与える。儀式として行えば、づくり手がすでに選んだアイデア
 だれ しょうにん しつもん つづ ける しさつ
 を誰かが承認するまで質問を続けるだけの視察ツアーになる。

そうぎょうしゃ そうぞうりよく は た す しごと
 創業者の想像力にも、なお果たすべき仕事はある。ただし、
 しんこうちゅう く ら し はいっ ひとびと
 それはすでに進行中の暮らしのなかへ入っていく。人々には、
 につか よさん ちゅうせいしん おそれ まにあ わ せ たいしよほう どうりょう
 日課、予算、忠誠心、恐れ、間に合わせの対処法、同僚、そし
 もんだい ほうち りゆう きく しゅうい しく み
 て問題を放置する理由がある。聴くことで、その周囲の仕組み
 へんこう ひよう まえ み え る
 が、変更に費用がかさむ前に見えるようになる。

ひとびと なん ほ し い たずね る むずかしい ひと はげまし
 これは、人々に何が欲しいかを尋ねるより難しい。人は励まし
 きまえ やくぞく しんちよう おおい にちじょう まさつ
 には気前よくても、約束には慎重なことが多い。日常の摩擦を
 わすれ じぶん こうどう せいかく よそく き の う こうどう く い ち が う
 忘れ、自分の行動を正確に予測できず、昨日の行動と食い違
 のぞ まし い みらい かたる こきやく ふたん どくてい さいりょう せつけい
 望ましい未来を語る。顧客は負担を特定できても、最良の設計
 しっ かぎら くじよう せいじつ
 を知っているとは限らない。苦情は誠実なものであっても、ごく
 ち い さい さいざん あ わ こきやくそう
 く小さい、あるいは採算の合わない顧客層だけのものかもしれ
 め ようい きかい
 ない。あるトレンドが目につくのは、まさに容易な機会がす

すぎさつに過ぎ去ったからかもしれない。

したがって、聴くことには方法が必要である。人が言うことから、実際に起きたこと、すでにしていること、引き受ける意思のあるリスク、提供可能なもの、そして再び選ぶものへと進まなければならない。それぞれの段階が、異なる問いに答える。どの段階も会社の戦略に対する責任を顧客に負わせるものではなく、どの段階も顧客が実際に下した判断をつくり手が覆すことを許すものではない。

6.1 擁護すべき解決策を持たずに入る

John Abraham は、実演できる製品がまだ存在しない段階で、テクノロジー企業を始める過程を説明している。彼は、対象市場の意思決定者から始める。彼らは何に苦労しているのか。その問題は何を妨げているのか。それが消えたら会社にどのような変化が生じるのか。そうした対話の後になって初めて、誰かがパイロット導入にコミットし、実用最小限の製品をつくる根拠を与えてくれるかを問う。

第5章で開いた記録に照らせば、意思決定者という言葉は大まかすぎる。影響を受ける人は負担を説明できる。利用者は業務の流れと切り替えコストを知っている。支払者は予算を管理し、承認者はアクセスや契約を認めることができ、推進役は社内での信用を費やすことができ、チャネルは提案が誰かに届くかどうかを決めることができ、規制当局や専門職の権限機関は、そもそも運営が許されるかどうかを決められる。一人が複数の役割を担うことはあっても、ある役割が、別の役割に属する判断を検証することはできない。発見の作業は、最も話を聞きやすい相手との面談を積み重ねるのではなく、意思決定の全体を横断

しなければならない。

このみ できごと はじめる ゆうえき たいわ ちよつきん
好みではなく、出来事から始める。有益な対話は、直近の
できごと
出来事からさかのぼっていく。

なん お き なん
1. 何が起き、何がきっかけになりましたか？

つぎ なん じゅんばん おしえ
2. その次に何をしましたか？ 順番に教えてください。

ひと どうぐ しょうにん しはらい かかわる
3. どの人、道具、承認、支払いが関わることになりましたか？

じかん お金 ちゅうい しんらい ひんしつ うしなわ
4. 時間、お金、注意、信頼、品質はどこで失われましたか？

なん ためし つづけ
5. すでに何を試し、なぜやめた、あるいは続けたのですか？

げんざい かた かえる なん なり たつ
6. 現在のやり方を変えるには、何が成り立っていなければなり
ませんか？

しつもん ひとじしん ことば はいる よ ち のこし
これらの質問は、その人自身の言葉が入る余地を残しながら、
かんさつかのう じじつ さぐる きき て あいて ぶん か わり い い
観察可能な事実を探る。聞き手は、相手の文を代わりに言い
おえ こたえ おしえ ほめことば きく きのう
終えたり、答えを教えたり、褒め言葉を聞くためだけに機能を
もちだし しょうどう おさえる ちんもく やく
持ち出したりしたくなる衝動を抑えるべきである。沈黙は役に
たつ べつべつ たいわ にどあらわれる いっけん むかんけい さいぶ どうよう
立つ。別々の対話で二度現れる、一見無関係な細部も同様である。

さいご しつもん かいけつ かいしゃ
Abrahamの最後の質問——これを解決することは会社にとっ
なん い み べつ はたらき いらだち
て何を意味するのか——には、別の働きがある。それは、苛立ち
けっか しょうてん うつつ こわだか くじょう けいざいてき おもみ
から結果へと焦点を移す。声高な苦情には経済的な重みがほと
おくれ じゅうよう ほんばい けんさ たいいん しゅつか
んどないことや、わずかな遅れが重要な販売、検査、退院、出荷、
こうしん はばん こたえ あきらか
更新を阻んでいることが、答えから明らかになるかもしれない。
あと せいひん じつげん せいか
これこそ、後の製品が実現しなければならない成果である。

6.2 間に合わせの対処法が最初のプロトタイプである

たいていの問題には、すでに解決策がある。それは劣悪、高価、手作業、社会的に気まずいものかもしれない、あまりになじみ深いため、誰も解決策とは呼んでいないかもしれない。チームはシステム間でデータをコピーする。家族は、ほかの選択肢が不透明に感じられるため、現金を遊ばせておく。管理職は調整担当者をもう一人雇う。患者は待つ。購入者は、切り替えを避けるために年に一度の不便を受け入れる。こうした行動には、機能の要望リストより多くの設計情報が含まれている。

間に合わせの対処法を一連の流れとして図にする。その人が立ち止まる箇所、二つ目の記録を作る箇所、許可を求める箇所、答えを確認する箇所、チャンネルを変える箇所、非公式な知識を持つ人に助けを求める箇所に注目する。失敗している部分と同じくらい注意深く、変えてはならない部分を記録する。10分を節約する代わりに、信頼されている承認経路を壊す代替策は、取引条件を誤っている。

現在の代替手段は、本当の競争相手も定める。新しい道具は、別の道具と競争しているとは限らない。競争相手は、スプレッドシート、信頼されている従業員、保険会社の規則、習慣、何もしないという選択肢、あるいは変更して失敗して責められることへの恐れかもしれない。現状に耐えるほうが導入より安く安全である限り、創業者はまだ説得力のある提案を見つけていない。

観察には同意と節度が必要である。仕事を見ることは、機微なデータを収集したり、従業員をさらしものにしたり、患者を記録したり、苦境への対処法をマーケティングの見世物に変えたりする権利を与えない。許可を求め、保持する情報を最小限

にし、そのプロセスを担う人々に、部外者には見えないものを
 せつめい
 説明してもらう。

6.3 誰も報告しようと思わないことに気づく

Beverly Hills のあるサロン創業者は、聴くことに予想外に身体的な形を与えている。何がうまくいき、何がうまくいかないかを従業員と顧客に尋ねるだけでなく、彼らが語らなくなった環境にも目を向ける。受付は歓迎する雰囲気か。理由のわからない待ち時間なしにサービスが進むか。トイレは清潔か。椅子が床をこする音が、室内の顧客全員に聞こえるほど大きくないか。

こうした細部は、どれも壮大な戦略ではない。しかし、それらが一体となって、その場所が大切に手入れされていると感じられるかどうかを決める。顧客は椅子について苦情を申し立てることもないまま、別の店のほうが利用しやすい、あるいは快適だという曖昧な感覚を抱いて去るかもしれない。壊れたプロセスを毎日埋め合わせている従業員は、その余分な作業を欠陥だと認識しなくなっているかもしれない。したがって、最も有用なエビデンスの一部は声を発しない。

体験全体を、普段どおりの速度で追う。到着、案内、待機、引き継ぎ、支払い、エラーからの復旧、退出、そして顧客が帰った後に従業員が行う作業まで含める。繰り返される謝罪、個人的なメモ、非公式な近道、重複する確認、担当者のいない待ち行列、次に何が起こるかを誰かに尋ねなければならない瞬間を探す。間に合わせの対処法を取り除く前に、それが存在する理由を尋ねる。不格好な手順が、正式なプロセスでは忘れられた安全

かくにん ひと ころづかい になっ
確認や人としての心遣いを担っていることもある。

げんば じゅうぎょういん かんりしよく さき ふぐあい きづく
現場の従業員は、管理職より先にこうした不具合に気づく
ことが多^{おおい}い。彼らの声^{かれ}を聴く^{こえ}ことは、遠く^{きく}から運営^{うんえい}する提案箱^{ていあんばこ}
を設ける^{もうける}ことではない。欠陥^{けっかん}の報告^{ほうこく}を不忠^{ふちゅう}と見な^{みな}され^さないだけ
の信頼^{しんらい}と、誰か^{だれ}が修正^{しゅうせい}を試^{ため}せるだけの権限^{けんげん}が必要^{ひつよう}である。率直^{そつちよく}
さを求め^{もとめ}ながら、最初^{さいしよ}の耳^{みみ}の痛い回答^{いたいかいどう}を罰^{ばっ}する会社^{かいしゃ}は、現実^{げんじつ}
か^{けいかく}計画^{けいかく}を守^{まも}るよう人々^{ひとびと}を訓練^{くんれん}したことになる。

6.4 苦情を対にして読む

でんししょうとりひき いとなむ じんぶつ かんたん
Austinで電子商取引を営むJoshという人物は、簡単なスプレ
ッドシートについて説明^{せつめい}している。一方^{いっぽう}に星一つ^{ほしひと}から三つ^{みつ}のレ
ビュー^{いっぽう}、もう一方^{ほしよん}に星四つ^{いつ}と五つ^{ふまん}のレビューをまとめる。不満^{ふまん}
を持つ購入者^{もつこうにゅうしゃ}が繰^{くり}返し嫌^{かえし}っている点^{きらっ}を調べる一方^{てん}で、満足^{しらべる}した
購入者^{こうにゅうしゃ}がすでに価値^{かち}を認^{みと}めている点^{てん}も残^{のこ}す。
た購入者^{こうにゅうしゃ}がすでに価値^{かち}を認^{みと}めている点^{てん}も残^{のこ}す。

ふた め れつ しゅうせい あやまり ふせぐ かいしゃ もっともこわだか
二つ目の列は、よくある修正の誤りを防ぐ。会社が最も声高^{くじょう}な
苦情^{はんのう}に反応^{ちゅうじつ}し、忠実^{こきやく}な顧客^{めあて}が目当^きてにしていた機能^{のぞい}を取り除^{ぞい}
いた末^{すえ}に、改善^{かいぜん}は一次元^{いちじげん}ではないと気づく^{きづく}、という誤り^{あやまり}である。
ひていてき まさつ とくてい こうていてき しゅうせい ご
否定的なレビューは摩擦^{まもら}を特定^{やくそく}し、肯定的なレビューは修正後^{とくてい}
も守^{まも}らなければならない約束^{やくそく}を特定^{とくてい}する。

ゆうよう じっさい こうにゅう ご か か おおい
レビューが有用^{ゆうよう}なのは、実際の購入後^{じっさい}に書^{こうにゅう}かれることが多い
からである。それでも、偏^{かたより}りのある標本^{ひょうほん}であること^{かわり}に変わりは
ない。極端^{きょくたん}な体験^{たいけん}ほど投稿^{とうこう}されやすい。競合他社^{きやうごうたしや}、インセンティ
ブ^{せいひん}、モデレーション^{へんこう}、製品^{せいひん}の変更^{へんこう}、レビュー・プラットフォーム
を選^{えらん}んで利用^{りよう}する人々^{ひとびと}の偏^{かたより}りが、記録^{きろく}をゆがめることもある。^{ほし}
星^{いつ}五つ^{へいきん}の平均^{へいきん}評価^{へいきん}が、創業者^{そうぎやうしや}の奉仕^{ほうし}したい顧客層^{こきやくそう}との相性^{あいしやう}の悪^{わる}さ
を隠^{かくす}すこともある。詳しい星一つ^{くわししいほしひと}のレビューが、責任^{せきにん}ある製品^{せいひん}
なら対応^{たいおう}すべきでない誤用^{ごよう}を説明^{せつめい}している場合^{ばあい}もある。

苦情は、言葉の激しさより先に、反復性と文脈によって分類する。各項目について、購入者の種類、用途、製品バージョン、日付、主張されている結果、現在の救済策、そして返品、解約、乗り換え、サポートへの問い合わせなど、レビュー投稿者がコストのかかる行動を取ったかどうかを記録する。そのうえで、そのパターンを面談、サポート記録、失注、更新、直接観察と比較する。

めざす

目指すのはトライアンギュレーションである。

credible problem evidence

= reported experience + observed behavior

+costly response.

これは規律であって、文字どおりの採点式ではない。例外的に深刻な一度の失敗は、繰り返されなくても重要になり得る。よくある苦情が、無視しても安く済むこともある。この式がつくり手に求めるのは、一つのコメントを中心に会社を再設計する前に、複数の種類のエビデンスを探すことである。

6.5 期待を裏切り得るコミットメントを求める

褒め言葉は関係を保つ。コミットメントは優先順位をあらわにする。礼儀正しい反応から有用な言葉が得られることはあっても、それは行動のエビデンスの最初の段にも届かない。そこでAbrahamは、本格的な構築より前に、早期のパイロットを置く。見込み顧客は、希少なものを何か提供しなければならない。業務の流れへのアクセス、従業員的时间、適切な保護措置の下で扱う

データ、^{しはらいしゃ}支払者への^{しょうかい}紹介、^{しょうめい}署名済みの^{パイロット}パイロット契約、^{てつけきん}手付金、^{しはらい}あるいは^{しはらい}支払いである。

こうしたシグナルは、^{つぎ}次のエビデンスの^{こうせい}はしごを構成する。

エビデンスの^{かくにん}確認できること 段階^{だんかい}

^{かこ}過去の^{ぐたいてき}具体的な^{こうどう}行動

^{もんだい}問題が発生し、^{かんさつかのう}観察可能な^{けっか}結果を^{ともなっ}伴ったこと。

^{きそん}既存の^{たいしよほう}対処法

^{ふたん}負担が^{げんじつ}現実の^{たいおう}対応を^{ひきおこす}引き起こすほど^{おおきく}大きく、^{いじ}維持または^{ちかん}置換する^{かち}価値のある^{だいたいさく}代替策があったこと。

^{ともなう}コストを伴う^{コミットメント}コミットメント

^{とくてい}特定された^{ひと}一つの^{やくわり}役割が、^{はんだん}その^{まえ}判断を^{ひょうばん}前に^{すすめる}進めるために、^{じかん}時間、^{アクセス}アクセス、^{ひょうばん}評判、^{データ}データ、または^{かね}お金を^{ていきよう}提供すること。

^{はんい}範囲を^{げんてい}限定した^{パイロット}パイロット

^{ふたしか}不確かな^{しくみ}仕組みが、^{めいじ}明示された^{じょうけん}条件と^{まもら}守ら^{あんぜんせい}れた^{さいていきじゆん}安全性の^{もと}最低基準の^{さだめ}下で、^{しけん}定められた^{みたせる}試験を^{みたせる}満たせること。

^{じっこうかのう}実行可能な^{ていきよう}提供

^{やくそく}約束した^{へんか}変化を、^{はんい}この^{ひつよう}範囲内で^{ひんしつ}必要な^{ふたん}品質、^{サポート}サポート負担、^{コスト}コストにより、^{じつりよう}実利用の^{うみだせる}なかで^{うみだせる}生み出せること。

^{はんぶく}反復される^{こうかん}交換

^{てきせつ}適切な^{こきやく}顧客が、^{めあたらし}目新しさを^{こえ}越えて、^{どうとう}同等の^{じょうけん}条件の下で^{もと}選択、^{りよう}利用、^{しはらい}支払い、^{こうしん}更新、^{しょうかい}または^{おこなう}紹介を行うこと。

どの段階も^{だんかい}普遍的な^{ふへんてき}市場を^{しじよう}証明せず、^{しょうめい}それぞれが^{かくにん}確認できる^{しけん}のは、^{じっさい}試験が^{さいげん}実際に^{じょうけん}再現した^{すいしんやく}条件^{さんか}だけである。推進役が参加する

パイロットは、^{しはらいしゃ どうにゅうひよう}支払者が^{だす}導入費用を出^{しょうめい}すことを証明しない。イノベーション^{よさん しはらい つうじょう ちょうたつ くりかえさ}予算からの^{しょうめい}支払いは、^{なみはずれ}通常の^{にんたいつよいしよきりようしゃ}調達でも^{りよう}繰り返されることを証明しない。並外れて^{しめさ}忍耐強い^{こうしん はいご}初期利用者による^{きりかえ}利用は、主流顧客の^{かくれ}サポートコストを示さない。更新の^{ゆうよう}背後に、^{だんかい}切り替えコストが^{あがる}隠れていることもある。このはしが^{ごうい}が有用なのは、^{たかまり}段階が上がるたびに^{じっさい}合意のコストが高まり、^{こうかん}実際の交換がさらにあらわになるからである。一方で、^{いっぼう}ある役割の^{やくわり}エビデンスを別の^{べつ}役割の判断に^{やくわり}写し替えると、^{はんたん うつしかえる}危険なものになる。

実用最小限の^{じつようさいしょうげん}製品は、^{せいひん}最初の^{さいしよ}コミットメントの^{あと}後に、^{とうじよう}ここで^{さいしょうげん}登場する。最小限とは、^{そざつ}粗雑という^{いみ}意味ではない。^{ごらくよう}娯楽用のプロトタイプなら^{きよう}許容できる^{あら}粗さも、^{いりよう きんゆう}医療、^{ほうりつ}金融、^{あんぜん}法律、^{きゅうよけいさん}安全、^{きよう}プライバシー、^{てきせつ}給与計算のシステムでは^{しけん}許容できない。適切な試験は、^{さいしよう ちゅうじつ しょうめい}最小の^{もとめ}忠実な^{ちゅういぎ}証明である。^{む すいじゆん ふくめ}求められる^{けつか しっぱい}注意義務の^{える じようけん}水準を含め、^{たもつ}結果を^{ふたしか}失敗させ得る^{しくみ}条件を保ったまま、^{けんしょう}不確かな^{ふよう}仕組みの^{とりのぞく}検証に不要なものをすべて^{ふよう}取り除く。

完璧主義^{かんぺきしゆぎ}は、^{しつ まもる}ものづくりの^{しつ}質を守る^{まもる}ことがある。しかし、^{つくりて}つくり手を^{ひようか}評価から^{まもる}守ることもある。^{こうしゃ}Abrahamは、^{かのうせい}後者の可能性を^{みとめ}認めている。利用者から^{りようしゃ}隠された^{かくさ}製品は、^{せいひん}修正に^{しゅうせい}必要な^{ひつよう}フィードバックを生み出せない。解決策は、^{うみだせ}害を^{かいけつさく}及ぼすものを^{がい およぼす}公開^{こうかい}することではない。失敗しても^{しっぱい}安全で、^{あんぜん}明確に^{めいかく}読み取れ、^{よみ とれ}安価に^{あんか}済む、^{すむ}より狭い^{せまいしけん}試験を^{えらぶ}選ぶことである。

6.6 トrendを崇拝せず、変化に耳を澄ます

^{こきやくはつけん}顧客発見は^{げんざい}現在を^{しらべる}調べるが、^{じぎよう}事業は^{みらい}未来を^{いきのび}生き延びなければなら^{なんにん}ない。何人かの^{はつげんしゃ}発言者は^{へんか}変化を^{はやくみぬい}早く見抜いたと^{のべ}述べており、それらを^{あわせ}合わせて^{みる}見ると、^{せんけん}先見が^{たよりない}どれほど頼りないかもわかる。

Sergio の説明によれば、^{せつめい}彼が^{かれ}インターネット^{こうこく}広告に^{さんにゆう}参入し

た当時、この分野はまだ若く、既存の事業者も新規参入者よりはるかに多くの知識を蓄えてはいなかった。それ以前に Yellow Pages を販売し、オンライン・プログラムを手伝った仕事を通じて、価値が一つの媒体から別の媒体へ移る様子を直接見ていた。ここから得られる教訓は、あらゆる新技術が横一線の競争環境をつくるということではない。古いプロセスの内側に立つ人は、新しいカテゴリーの名称が定着する前に、顧客、お金、注意の向きが変わることに気づく場合がある、ということである。

身元の明かされていないあるエンジニアは、2022年の発言で、グリーンテクノロジー企業の巨大な波が来ると予測した。その前提は、成長する世界経済、化石エネルギーへの強い依存、そして低排出への長期的な移行だった。この大見出しのような予測を、将来の勝者の数として受け取ることにはできない。その下に、より長く使える問いがある。流行が変わってもなお、どの物理的、規制上、運用上の制約を解決しなければならないのか。

Dubai でベンチャー事業とテクノロジー事業を運営する人物は、逆の方法を示す。5年先の世界を想像し、そこで必要になるものをつくるのである。彼は人工知能、自動化、バッテリー、合成データ、そのほかの最先端の可能性を挙げる。しかし、現在の収益性の高い投資について尋ねられると、住宅ローン技術と答え、退屈な事業は魅力的だと言う。この対比には価値がある。遠い未来は探索の範囲を広げる一方、現在の請求書は、需要が今どこにあるかをなお示している。

移行に関する仮説を、四つのつながりで検証する。

durable constraint → forced change

→ specific buyer burden

→ reachable first use.

つながりが一つでも欠けていれば、その予測はまだテーマにすぎない。調査の刺激にはなっても、まだ市場ではない。創業者は、それぞれのつながりを反証するエビデンスも書き出すべきである。政策の転換、より安価な代替策、予算の遅れ、工学上の限界、顧客の抵抗、流通上の障壁などである。未来には想像力がふさわしい。同時に、間違っていたときの脱出経路も必要である。

6.7 聴くことは服従ではない

顧客は局所的な知識を持っている。仕事のどこに痛みがあるか、どの約束が破られたか、どのような言葉なら意味が通じるか、どのようなリスクを恐れているかを知っている。一方で、すべての利用者にまたがる緊張を、どの技術アーキテクチャ、業務の流れ、契約、設計によって解消できるかは、知らないかもしれない。最初に求める機能が、問題を引き起こしているまさにその対処法を温存する場合もある。

つくり手が判断すべきことは、投票を取るのではなく、総合することである。要望の下にあるニーズを保ち、顧客層をまたいで比較し、複数の対応策を試す。エビデンスが食い違ふときは、その製品が誰に奉仕し、誰には奉仕しないのかを明示的に選ぶ。顧客ごとに異なる未来を約束する製品より、明確な境界のほうが誠実である。

それでも、それぞれの人が自分に属する判断を決める権限を持つ。パイロット、購入、アクセス要求、データ利用の拒否は、提案されたその交換については決定的である。ただし、考え得るあらゆる解決策や市場を放棄せよという命令ではない。つくり手は、パターン、義務、能力、トレードオフに基づいて戦略を選ぶ。

しかし、戦略を持ち出したところで、真の拒否が、押し崩すべき異議に変わることは決してない。

聴くことはまた、購入者が知りたいと思う情報を売り手が開示する義務を伴う。同じ Austin での一連の対話の後半では、ある保険販売者が、製品と予算を比較できる自分の能力をサービスとして提示している。その主張が現実のものになるのは、比較に、費用、手数料、免責事項、保証、非保証の予測、失効や解約のリスク、そして購入者の判断を変え得る利益相反が含まれる場合だけである。提案の限界を伏せたまま顧客の希望を聞くことは、聴くことではなく、ターゲティングである。

6.8 学習の手順を実行する

第5章の価値とエビデンスの記録を、ここで低コストの実験に変えることができる。

1. 観察する。許可を得て、現実の環境で問題が起きるところを見て、機能を提案せずに手順を書き出す。
2. 面談する。影響を受ける人、利用者、支払者、承認者、推進役、チャンネル、規制当局、元利用者と個別に話す。直近の出来事について尋ね、それぞれの役割について、その役割が下せる判断だけをエビデンスとして認める。
3. 代替策を図にする。そのコスト、信頼されている要素、失敗箇所、切り替えの負担、生き残っている理由を記録する。
4. トライアンギュレーションを行う。報告された体験を、レビュー、サポート記録、失注、観察された行動、コストのかかる行動と比較する。

5. コミットメントを^{もとめる}求める。アクセス、時間、紹介、パイロットへの^{さんか てつけ金 しはらい}参加、手付金、支払いのうち、誠実に^{せいじつ もとめ}求められる^{さいしょう}最小限の提供を求める。

6. 忠実な^{ちゅうじつ しょうめい}証明をつくる。不確かな^{ふたしか}仕組みを最も^{しくみ もっとも}打ち負かし^{うちまかし}ような条件に^{じょうけん}さらし^{あんぜんせい}つつ、安全性を保てる^{たもてる}最小の^{さいしょう}範囲で、その^{はんい}仕組みを一つだけ^{しくみ ひと}試す。設計を^{ためす}擁護するのではなく、利用の^{せつけい ようご}様子^{りよう}を観察する。^{ようす かんさつ}

7. 反証となる^{はんしりょう}エビデンスを^{めいじ}明示する。どのような^{けっか}結果を受けて^{うけ}問題を見直すのか、顧客層を^{しけん}変えるのか、試験を^{とめる}止めるのか、プロジェクトを終えるのかを、あらかじめ^{おえる}決める。^{きめる}

6.9 結果が出る前に実験の契約を書く

発見の^{はっけん}過程は、都合よく^{かてい}選んで^{つごう}記憶され^{えらん}やすい。成功した^{きおく}後には、初期の手がかりが^{せいこう}すべて^{あと}明白^{あど}だっ^{しゅき}たように見える。失敗した^{しゅき}後には、どの^{てがかり}警告も^{めいはく}決定的^{みえる}だっ^{しっぱい}たように見える。結果が出る^{みえる}前に^{けっか}書いた^{でる}契約は、どちらの^{あど}物語からも^{けいこく}守り、魅力的な^{けつていてき}結果に^{みえる}合わせる^{けっか}目標を^{あど}動かす^{けいこく}ことを防^{みえる}ぐ。

各試験^{かくしけん}について、六つの^{むい}項目を^{こうもく}一ページに^{いち}まとめる。

● 主張。記録2から^{しゅちよう}不確かな^{きろく}記述を^{ふたしか}一つ^{きじゆつ}選^{ひと}び、この^{えらび}試験が^{しけん}判断^{はんだん}材料となる^{ざいりよう}戦略上^{せんりやくじよう}の^{せんたく}選択^{めいき}を明記する。

● 予測。期限までに、^{よそく}特定^{きげん}された^{とくてい}どの^{やくわり}役割が、どの^{じようけん}条件と^{きじゆん}基準^{きじゆん}の下で、^{もと}観察可能^{かんさつかのう}などの^{こうどう}行動^{とる}を取るのか。

● 境界。顧客層、^{きょうかい}役割^{こきやくそう}、^{やくわり}チャネル、^{はんい}範囲、^{じようけん}条件、^{めいき}を明記する。試験が^{しけん}何を^{なん}再現^{さいげん}し、何を^{なん}省く^{はぶく}のか、そして^{ひきかえ}引き換え^{あんぜん}にできない^{ほりつ}安全、^{りんりじよう}プライバシー、^{さいていきじゆん}法律、倫理上の^{しるす}最低基準も^{しるす}記す。

- **観察。**コミットメント、実際の利用、失敗、間に合わせの対処法、サポート負担、意図しない影響を含め、日付を付けた行動を解釈と分けて記録する。

- **反証。**製品なしで成功した顧客を含め、主張を変える結果や反対の事実を明記する。結果が届く前に、見直しの日付と中止規則を設定する。

- **次の判断。**肯定的、否定的、曖昧な結果のそれぞれについて、継続、修正、範囲の縮小、顧客層の変更、中止のどれを選ぶか、そして記録2のどの項目が変わるかを明記する。

事実と解釈、そして一人の顧客と市場を区別するのに十分な範囲で、機密ではない詳細だけを残す。何も変えない結果も、突破口となる結果と同じように注意深く記録する。学びの多くは、劇的な答えを明らかにするのではなく、可能性を狭めるものだからである。

不確実性は残る。この手順は、不確実性を少しずつ、より質の高いものへと買い替えていく。記録2には、エビデンスの段階、役割ごとの結果、失敗したもの、変更された戦略項目を書き込む。高い段階のエビデンスも、意思決定の仕組みの残りの部分がそれぞれのエビデンスを示すまでは、その役割に結びついたままである。

信頼でき、有用な結果が得られても、それはまだ事業ではない。次に問うべきは、どの成果が買われるのか、その提案はどこまで誠実に主張できるのか、そしてそれにどれほどの価値があるのかである。

CHAPTER 7

成果に値段をつける

か い て じっさい えらん
 買い手が実際に選んでいるのは、どのような
 へんか
 変化か？

マイアミのあるアドバイザーは、企業が規制・臨床 上の手続き
 す す め る し え ん り ょ う き ん せ つ め い か れ
 を進めるのを支援している。料金を説明するとき、彼はまずスケ
 は な し は じ め る せ い ひ ん ね ん か ん
 ジュールの話から始める。たとえば、ある製品が年間 \$12 million
 う り あ げ う む み こ ま か れ し こ と は つ ば い
 の売上を生むと見込まれているとする。彼の仕事によって発売
 さ ん か げ つ は や ま れ き ぎ ょ う ほ ん ら い え さ ん か げ つ ぶ ん
 が三か月早まれば、企業は本来なら得られなかった三か月分の
 う り あ げ う る し ゅ ち ょ う じ ょ う く ら べ れ
 売上を得る。この主張 上の \$3 million と比べれば、\$300,000 の
 り ょ う き ん ち い さ く み え
 料金は小さく見える。

これは、アドバイザーの労働時間を足し合わせて上乗せ分を
 く わ え る ゆ う よ う か い て な ん か わ る と う
 加えるより有用である。買い手に何が変わるのかを問うからだ。
 け ん せ ん け い さん し ゅ っ ぽ つ て ん ね ん か ん
 しかし、健全な計算としては、まだ出発点にすぎない。年間 \$12
 う り あ げ さ ん か げ つ ぶ ん う り あ げ だ か
 million の売上ペースの三か月分は、\$3 million の売上高であっ
 か な ら ず か ち は つ ば い ご た ち あ が り
 て、必ずしも \$3 million の価値ではない。発売後の立ち上がり
 お そ い た ん に ご う に ゆ う じ き ま え だ お し
 は遅いかかもしれない。単に購入時期が前倒しされるだけのもの
 せ い さん は ん ば い げ ん き ん せ い ひ ん
 もある。生産、販売、サポートには現金がかかる。その製品は
 し ょ う に ん え じ ゅ ち ょ う か く と く
 承認を得られないかもしれない、需要を獲得できないかもしれな
 は や い け い ろ か ち け い ろ て き ほう り ん し ょ う
 い。より速い経路に価値があるのは、その経路が適法で、臨床
 て き だ と う あ ん ぜん つ づ け る ば あ い か ぎ ら
 的に妥当で、安全であり続ける場合に限られる。

か か く せ い か し ゅ っ ぽ つ さ い ぶ
 したがって価格は、まず成果から出発し、そのうえで細部の

検討に耐えなければならない。買い手には、提案がある場合の
 世界と、ない場合の世界、そして両者を結びつける証拠について、
 信頼できる説明が必要である。売り手には、適切な提供を
 支えられる価格が必要である。想像上の結果に基づく見栄えの
 よい計算は、どちらの側にも役立たない。

7.1 買われる変化を明確にする

売り手から見れば、製品とは物またはサービスである。買い手
 から見れば、それは提案された変化である。買い手が購入して
 いるのは、ミスの減少、開業や稼働の前倒し、利用可能な処理
 能力の増加、待ち時間の短縮、損失確率の低下、より信頼でき
 る体験、あるいは以前は不可能だったことを行う選択肢かもしれ
 ない。

この区別が重要なのは、労力と成果が連動するとは限らない
 からである。正しいボトルネックに費やす十時間は、買い手が
 必要としていない仕事に費やす一年より価値があるかもしれない。
 見事に作られた機能でも、この顧客にとって商業的価値
 がないことはある。小規模な統合でも、大きな意思決定を阻む
 最後の障害を取り除くなら、不可欠になりうる。

人物、基準線、変化、期間を含む一文から始める。

この買い手にとって、現在の代替案と比べ、この提案
 はこの期間にわたって、測定可能なこの変化をもた
 らすと思込まれる。これらの観察結果がその主張を
 裏づけるが、これらの不確実性によって、なお実現し
 ない可能性がある。

どの語句にも役割がある。「この買い手」は、一般的な便益

を全員に当てはめるのを防ぐ。基準線があることで、売り手は提案を何もない状態と比較できなくなる。「見込まれる」は不確実性の余地を残す。期間を定めれば、一時的な改善を永続的な利益として扱わずに済む。最後の一文は、ポジショニングが証拠から切り離された約束になるのを防ぐ。

マイアミの例に戻ろう。実際の基準線は、単に発売が三か月遅れることではない。そこには、買い手が社内で取れる適法な経路、ほかの有資格アドバイザー、それぞれの経路で承認される確率、承認後に必要な実務、そしてその特定市場で先行することの価値が含まれる。アドバイザーがそれらのどれも変えないのであれば、スケジュールに関する主張にはほとんど根拠がない。経路の強固さを損なわずに短縮できると信頼できる証拠が示すなら、時間は提案の正当な一部となる。

7.2 不確実性を覆い隠さずに価値を見積もる

有用なモデルでは、さまざまな変化を組み合わせる前に分けて考える。特定の買い手と用途について、次のように書く。

$$\begin{aligned}
 V_{\text{buyer}} = & \mathbb{E}[\text{incremental gain}] + \mathbb{E}[\text{loss avoided}] \\
 & + V_{\text{time}} + V_{\text{option}} \\
 & - \text{implementation burden} \\
 & - \mathbb{E}[\text{downside caused}].
 \end{aligned}$$

これは、権威ある数値を生み出す機械ではなく、チェックリストを方程式で表したものである。各項には、単位、期間、基準線、証拠が必要である。重複する便益を二重に数えてはならな

い。節約した一時間を、人件費の削減と新たな生産能力の両方として評価できるのは、買い手が実際にその両方を実現できる場合に限られる。

発売を前倒しする場合、時間の項は、より慎重には次のように見積もれる。

$$V_{\text{time}} \approx p \frac{\Delta t}{12} (Rm - C_{\text{added}}) - C_{\text{switch}},$$

ここで、 p は前倒しが成功する確率、 Δt は実際に短縮できる月数、 R は年間増分売上高、 m はその売上高の限界利益率であり、最後の項は追加の運営費用と切替費用を捉える。立ち上がりの曲線、共食いされる売上、短命な優位性によって、結果はさらに小さくなる可能性がある。

計算結果は、一つの値ではなく範囲になることが多い。それは長所である。保守的なケース、中心的なケース、上振れケースを用意し、どの仮定がそれぞれを変えるのかを示す。すべての入力値が最も好都合な値を取るときにしか魅力がない提案なら、その価格は希望に依存している。もっともらしい保守的なケースでも有用であり続けるなら、双方にはより確かな話し合いの土台がある。

価格には、異なる二つの境界もある。売り手側の下限は、提供を支えられなければならない。すなわち、直接費、希少な供給能力、予想される手直しまたは責任、そして約束を持続的に果たせるだけの利益幅である。買い手側の上限は、リスク調整後の価値、利用可能な代替案、導入負担、予算、待つことの価値によって制約される。合意の可能性は、両者の範囲が重なるところにある。

$$P_{\text{floor}} = C_{\text{delivery}} + C_{\text{capacity}} \\ + C_{\text{risk}} + M_{\text{sustainable}},$$

$$P_{\text{ceiling}} = V_{\text{buyer}} - V_{\text{best alternative}},$$

$$P_{\text{floor}} \leq P \leq P_{\text{ceiling}}.$$

右辺は意図的に単純化されている。予算のために、合理的な購入が妨げられることもある。交渉力によって価格は動く。調達規則、タイミング、資金調達、税金、切替費用によって、実行可能な範囲は変わりうる。このモデルは何が公正かを宣言するものではない。提案された数値が何を仮定しているのかを明らかにするものである。

7.3 数字は買い手に固有である

シリコンバレーのある創業者は、極端な例を挙げている。彼の説明によれば、売上高が約 \$60,000 にすぎず、約 \$17 million を費やしていた POS 企業を、\$70 million を少し上回る額で売却したという。彼が理由として挙げるのは適合性である。買収企業には 11,000 人の営業担当者がおり、彼の会社が構築した能力を必要としていたという。彼は、さらに 9,000 人の営業担当者を採用することが買収企業にとっておよそ \$70–80 million に相当すると見積もり、当事者はその近辺の金額で合意した。

この説明は不完全で、本人の申告に基づく。取引条件、債務や責任、知的財産、競合する代替案、継続勤務契約、税務上の扱い、あるいは述べられた採用との比較が決定的な計算だったのかどうかは分からない。この話から、創業者は売上高が無関係かどうか、すでに費やした金額が価値を決めると学ぶべきではない。

\$17 million は埋没費用だった。同時に、低い売上高は、買い手が合理的に重視しうる不確実性の表れでもあった。

この話が示しているのは、価値が特定の組み合わせに固有となりうることだ。ある技術は、ある買収企業に何年もの続合作業を省かせ、その販売システムに適合し、競合他社を阻み、ほかの誰にも得られない選択肢を開くかもしれない。別の買い手には使い道がないかもしれない。したがって戦略的買収は、一般顧客の基準としては不適切だが、実際の買い手を特定する必要性を強く思い出させる。

同じ原則は、より小さな規模にも当てはまる。客足の少ない診療所にはほとんど価値のない予約管理ツールでも、毎日のように予約を取りこぼしているクリニックには価値があるかもしれない。一時間の停止を防ぐ修理の価値は、遊休設備の場合と、生産ライン全体を止める制約箇所の場合とは異なる。高級素材は、ある環境では生涯保守費用を下げ一方、別の環境では無駄になりうる。文脈のなかで結果に値段をつけ、それから、その買い手が現実を選べる代替策と提案を比較する。

高価格は、素材、信頼性、サービス、選定、または実績の積み重ねによって獲得した評判を支える場合、有用な情報を伝えうる。第6章で好意的なレビューと否定的なレビューを比較した、Austin のeコマース事業者Joshは、プレミアム・テクノロジーブランドを挙げ、代替案を上回る価値を提供するよう売り手に促している。彼の方法のうち擁護できる部分は、有名企業の価格をまねることではない。買い手が繰り返し価値を認めるものを守りながら、買い手が繰り返し経験する不具合を修復することである。高い価格は、証拠が存在した後なら信頼の印になりうる。それだけでは、希少性の演出、地位、あるいは野心的な売り手の印にも同じくらい簡単になりうる。

7.4 価値の説明は信頼に値しなければなら ない

オーランドのあるイベントで、講演者が、小さな袋にいくら払うかと尋ねる。彼はそれを\$1,000で売ると持ちかけ、次に、その中に現金\$100,000が入っていると想像させる。計算は簡単である。中身が確実に、検査済みで、適法であり、購入によって本当に買い手へ移転するなら、買い手が受け取る価値は価格を\$99,000上回る。

しかし、その条件に問題のすべてが含まれている。見知らぬ人が、袋に現金が隠されているかもしれないと主張しても、それは証拠ではない。分別のある買い手は中身を尋ね、その答えを検証する。検査できなければ、期待値は主張が真実である確率に左右される。

$$\mathbb{E}[V] = \sum_i p_i V_i.$$

価値ある結果に意味のある確率を割り当てる理由を売り手が示さないなら、仮定上の余剰によって購入を正当化することはできない。価格を受け入れない人々に対する講演者の侮辱は、捨て去るのが最善である。慎重さは階級的な欠陥ではない。有用な習慣は、価格の先を見ると同時に、証拠、代替案、不利益にも同じだけ関心を向けることである。

証拠が価値を変えるのは、正当化された確信を変えるからである。Jeremy という医療機器起業家は、医師や手術センターと何年も対話を続け、その後、顧みられていなかった製品を三年から六年にわたり毎月改善したと語る。彼の説明では、やが

以前と同じ外向きの営業努力をしなくても需要が入ってくるようになった。その経緯だけでは、彼が報告する規模や医療上の成果を独立して検証できない。しかし、単一の予測より強い提案の根拠がどのようなものかは示している。反復利用、具体的なフィードバック、継続的な改善、そして製品を求めてやって来る顧客である。

通常条件で行われる支払いは、費用なしで集めた熱意より強い証拠だが、それでも階段の一段にすぎない。一件の販売は、目新しさ、割引、忠誠心、圧力、補助金、または再現不能な例外を反映しているかもしれない。それだけでは、継続利用、利益幅、安全性、規模を立証できない。価格に関する主張に使えるのは、実際に起きた交換だけである。

価格のために新しい階段を作るのではなく、成果を第6章の証拠の階段に置く。そして、その段の横に五つの証明の問いを置く。

1. **メカニズム**。提案がどのように結果を引き起こしうるかを説明し、最も失敗しそうな段階を特定する。
2. **現在の段階と役割**。証拠が過去の行動、応急策、費用を伴うコミットメント、範囲を限定した試行、実行可能な提供、反復取引のいずれなのか、また、それが誰の意思決定を表しているのかを述べる。
3. **比較可能な履歴**。十分に類似した状況で何が起きたかを、失敗、選択上の限界、重大な相違点も含めて示す。
4. **境界と帰属**。基準線、合意された測定方法、安全な範囲、再現された条件を明記する。提案の寄与を、需要、人員配置、季節、方針、または同時進行の作業による影響から分ける。
5. **利用と反復**。最初の購入だけを数えるのではなく、導入、サ

ポート負担、反復利用、更新、紹介を観察する。

証拠が強まるにつれ、もっともらしい価値の範囲は通常狭くなる。下方へ狭まることもある。それも有用な結果である。大規模展開の前に価格を引き下げれば、関係を守れることがある。観察すると価値が消える提案は、設計し直すか撤回すべきである。

7.5 価値は義務を生む

価値に基づく価格設定は、買い手が耐えられる限界まで引き出してよいという許可として教えられることがある。それは支払意思額を完全な倫理基準と取り違えている。恐怖を抱く患者、切羽詰まった借り手、近親者を亡くした家族、または法的期限に直面する企業は、断ることが不可能に感じられるために、莫大な額を支払うかもしれない。緊急性は、有能な支援の経済的価値を高める一方で、損なわれた選択につけ込まないという売り手の義務も強めうる。

ドバイで医療用品と販促用品を扱うある事業者は、異議が尽きるまで質問を重ね、それからカード、信用供与、請求書払いによって支払いを容易にすると述べている。質問によって適合性が明らかになることはある。しかし、ためらいの原因を解消せずに、それを通り越すよう相手を誘導する手段にもなりうる。公正な販売では、買い手はノーと言える状態にある。支払いの利便性によって取り除くべきなのは事務上の摩擦であって、総費用、金融手数料、解約条件、またはその提案を買い手が負担できないという事実を隠してはならない。

ドバイの別の事業者は、より建設的なところから始める。顧客の要件、使える金額、高級な選択肢と手頃な選択肢のどちらをこのむかを理解し、そのうえで便益とリターンを説明する。しか

し、約束するリターンは、買い手の実際の経済性によって裏づけられなければならない。そのような言葉で契約がまとまるというだけで、資産価値がすぐに倍になると示唆すべきではない。また、予算は価値ではない。買い手は、悪い提案に使える十分な資金を持っていることも、よい提案に使う現金が足りないこともある。

あらゆる価値の主張には、四つの制約を添える必要がある。

- **開示。** 重大な費用、不確実性、利益相反、依存関係、限界を、買い手が利用できる言葉で明示する。
- **主体性。** 検討する時間、比較、拒否、インフォームド・コンセントを守る。証拠の代わりとなる圧力を作り出してはならない。
- **注意義務。** より速い成果や高い利益と引き換えに、安全性、適法性、品質、プライバシー、職業上の基準を決して犠牲にしない。
- **配分。** 誰が利益を受け取り、誰が負担を担うのかを問う。支払者のリターンと、利用者、労働者、または社会への害は併存しうる。

これらの制約は、計算の後に付け足す飾りの倫理ではない。計算そのものを変える。隠れた導入作業、安全でない速さ、転嫁されたリスク、損なわれた信頼は、契約によって売り手が無視できるとしても費用である。

7.6 相互交換の記録を開く

価格を選ぶ前に、提案する交換を一ページにまとめる。これは

売り手の売り文句でも、契約書そのものでもない。検討中の意思
 決定、現在利用できる証拠、それを規律する条件、そしてイン
 フォームド・コンセントの条件についての共有記録である。

意思決定 買い手、支払者、承認者、利用者、影響を受ける人々、そ
 して意思決定が重要となるチャネルや権限主体を、状況お
 よび期間とともに明記する。基準となる代替案と、進める、
 断る、延期する、別の経路を使うという選択肢を示す。よ
 り大きな交換が実現しなくても双方に有用な、最小の次の
 一步を明確にする。

証拠の段階 約束する変化、現在の段階の段階、その証拠を生ん
 だ意思決定の役割、メカニズム、比較可能な履歴、観察結果、
 失敗、不確実性、そして主張を最も弱める事実を述べる。

商業条件 範囲、価値の範囲と仮定、価格帯、時期、責任、提供の
 下限、成功指標、救済措置、見直し、退出条件を示す。適切
 な提供、希少な供給能力、サポート、予想される手直し、
 リスク、持続可能な利益幅を、料金の裏に隠さず含める。

同意と義務 重大な費用、導入負担、不利益、利益相反、依存
 関係、限界を開示する。安全策と、支払いを決められないま
 まリスクを負う人々を明確にする。実際の条件を比較し、
 質問し、拒否し、それに対してインフォームド・コンセン
 トを与える時間を守る。同意は、該当するコミットメント
 が成立するまで撤回可能であり、隠れた圧力を決して正当
 化しない。

次に、そのページを異議を唱えられる人に渡す。どの条件が
 間違っているかを買い手に尋ねる。どの仮定が予算の制約下で
 も成立するかを支払者に尋ねる。どの負担が抜け落ちているか

を利用者^{りようしゃ}に、どの害^{がい}が見えていないかを影響^{えいきょう}を受ける人^{うけるひと}に、どの
 約束^{やくそく}を守るのに多額^{たがく}の費用^{ひよう}がかかるかを提供^{ていきょう}チームに尋ねる^{たずねる}。
 有能^{ゆうのう}な競合^{きやうごう}相手^{あいて}なら代わり^{かわり}に何^{なん}を提案^{ていあん}するかを問う^と。証拠^{しやうこ}が
 変われば^{かわれば}数値^{すうち}を改める^{あらためる}。価格^{かかく}は意思^{いし}決定^{けつてい}であって、自分^{じぶん}が何者^{なにもの}
 かを告白^{こくはく}するものではない。

この記録^{きろく}そのものでは販売^{はんばい}を成立^{せいりつ}させられない。しかし、意思^{いし}
 決定^{けつてい}に値するほど誠実^{あたい}な会話^{せいじつ}にはできる^{かいわ}。価格^{かかく}が現実^{げんじつ}のものに
 なるのは、別^{べつ}の人^{ひと}がそれに疑問^{ぎもん}を呈し^{ていし}、拒み^{こばみ}、延期^{えんき}し、代替案^{だいたいあん}
 を選^{えらび}び、または購入^{こうにゅう}できるときだけである。

CHAPTER 8

セールスは現実を試す

もうしで どうい うばう しんじつ あきらか
申し出は、同意を奪うことなく真実を明らかにでき
るか？

Chicago で、^{しかいしゃ} 司会者が^{しゆうち} 私有地に^{だんせい} いる男性に^{ちかづき} 近づき、インタビ
ューを^{もうしこむ} 申し込む。男性は^{だんせい} 断り、^{ことわり} 立ち去るよう^{たちさる} 求め、さらにもう
一度^{いちど} そう^{もとめる} 求める。司会者は^{しかいしゃ} なおも、^{ふん} 1 分だけ^{じかん} 時間をもらおうと
こころみ^{こころみつづける} つづける。試み続ける。

これは、^{ねばりづよ} 粘り強さが^{もっともやく} 最も役に^た 立たない形で^{かたち} 表れたものだ。2 度
目^め の^{いらい} 依頼は、^{もうしで} 申し出を^{かいぜん} 改善するわけでも、^{けねん} 懸念に^{こたえる} 答えるわけでも、
その場を^ば 支配する相手の^{しはい} 権限を^{あいて} 変えるわけでもない。拒否の
意思は^{いし} 完全に^{かんぜん} 示されている。あらゆる^{しめさ} ノーを、^{こじあける} こじ開けるべき
鍵^{かぎ} の^{とびら} かかった扉と^{うりて} みなす売り手は、^{きよぜつ} 拒絶から^{あやまつ} 誤った^{きょうくん} 教訓を^{まなぶ} 学ぶ。
つまり、^{じぶん} 自分の^{こころみ} 試みを^{じょうほう} 情報から^{まもる} 守る方法である。

セールスが^{はんたい} すべきなのは、その^{もうしで} 反対である。申し出を、^{あいて} 相手の
優先事項^{ゆうせんじこう}、疑問^{ぎもん}、代替案^{だいたいあん}、そして^{ことわるじゆう} 断る自由^{じゆう} に^{さらすべきだ} さらすべきだ。
売り手は、^{うりて} 問題が^{もんだい} 実在する^{じつざい} のか、^{ていあん} 提案する^{へんか} 変化に^{しんらいせい} 信頼性がある
のか、^{かかく} 価格を^{せいどうか} 正当化できるのか、^{せつめい} 説明が^{りかい} 理解される^{する} のかを知る。
買い手は、^{かいて} 何が^{なん} 提示^{ていじ} されているのか、^{なん} それに^{なん} 何が^{なん} でき、^{なん} 何が^{なん} でき
ないのか、^{なん} 何が^{ひつよう} 必要になるのか、^{かね} そして^{ちゅうい} 金と^{ほか} 注意の^{つかいみち} 他の^{しる} 使い道
と^{くらべ} 比べて、^{こうかん} この^{いっかく} 交換に^{あたえる} その^{かち} 一角を^{しる} 与える価値があるのかを知る。

したがって、^{けん} 1 件の^{はんばい} 販売は、^{しゅうにゆういじょう} 収入^い 以上の^も 意味^{つつ} を持つ一方、^{しじょう} 市場

しょうめい およば とくてい じょうけん か かんさつ ひと
 の証明には及ばない。それは、特定の条件下で観察された一つの
 いし けつてい う り て き く よう い きょひ おなじ
 意思決定である。売り手に聞く用意があれば、拒否も同じだ
 おおく あきら か
 け多くを明らかにしうる。

Chris Meroff は、一般的な見方を最も強い形で述べてい
 いっぱんてき み かた もっとも つよい かたち の べ
 る。創業者が数百万規模の売上を予測するとき、彼は実際に
 そうぎようしゃ すうひゃくまん き ぼ うりあげ よそく かれ じっさい
 なんにん こうにゆう と い しゃない かくしん こきやく たいわ
 何人が購入したのかを問い、社内の確信よりも顧客との対話を
 くり か え ず じゅうし ふ み こ み はんばい ゆいいつ しひよう
 繰り返すことを重視する。さらに踏み込み、販売を唯一の指標
 はん い ひろ ゆうよう きじゅんてん
 とみなしている。それでは範囲が広すぎるが、有用な基準点を
 しめし そうぎようしゃ い がい だれ こうどう
 示してはいる。創業者以外の誰かが行動しなければならないと
 つうじょう じょうけん おこなわ しはらい しょうさん つよいしょうこ
 いうことだ。通常の条件で行われる支払いは称賛より強い証拠
 けん はんばい りっしょう じんぶつ やくわり
 だが、1件の販売が立証するのは、この人物が、この役割におい
 じょうけん しょうこ りこう やくそく い し
 て、この条件、この証拠、この履行の約束をもとに、この意思
 けつてい げんきん かいしゅう き ぼ りえきりつ
 決定をしたということだけである。現金の回収、規模、利益率、
 けいぞくりよう あんぜんせい じぞくせい しょうめい
 継続利用、安全性、持続性までは証明しない。

8.1 相手が断れる申し出をする

あと しょうひん きぎょう
 その後のChicagoでのインタビューで、バス&ボディ用品の起業
 か し ら な が れ ようやく ひと
 家は、マーケティングをよく知られた流れに要約する。人はま
 う り て せんざい しり つぎ いんしょう も て る
 ず売り手の存在を知り、次に印象を持てるほどなじみ、そして
 とりひき けんとう しんらい かれ ていじ
 取引を検討できるほど信頼するようになる。彼はさらに、提示
 されなかった申し出が受け入れられることはない、というより
 たんじゅん てん してき
 単純な点も指摘する。

にんち したしみ こうかん かいわ
 認知、親しみ、好感は、会話のきっかけにはなりうる。しか
 しんらい あたい しょうめい こうにゆう き む う ま
 し、それらは信頼に値することを証明せず、購入の義務も生ま
 しゅちょう じつたいけん た え しんらい せいひん
 ない。主張が実体験に耐えたとき、信頼がついてくる。製品が
 きのう ふつごう じじつ かいじ やくそく まもら しえん とどき
 機能し、不都合な事実が開示され、約束が守られ、支援が届き、
 こたえ う り て いっかん ふ る まう
 答えがノーかもしれないときにも売り手が一貫して振る舞うこ

とで、信頼は生まれる。

だからこそ、率直に意思を尋ねることが重要になる。Elliot HillがNikeで実践した一連の流れは、感情に訴える製品物語ではなく、注文を求めることで終わった。売り手は、明確な決定に失望するかもしれないため、教育、実演、提案書、友好的な会合の陰にいつまでも隠れていられる。買い手もまた、次の段階は自動的に進むものだと思ったまま会話を終えることがある。明確に意思を尋ねれば、その曖昧さがなくなる。

ここまで検討した内容を踏まえて、先に進みますか、見送りますか、それとも残っている疑問を一つ先に解決しますか？

この三つの選択肢は一組でなければならない。「見送る」を伴わない「先に進む」は、質問を圧力に変える。決定のないまま質問を延々と続ければ、状況把握は無報酬の芝居になる。敬意ある問いかけは、双方が真実を語れる瞬間をつくる。

8.2 説明する前に診断する

面接官にペンを売ってみろ、という昔ながらの課題では、機能や特徴が次々に語られがちだ。色、インク、重心、格の高さ、あるいは優れているとされる点である。Miamiでのインタビューで、Jordan Belfortはもっと有用な答えを示している。ペンを売る前に、相手がペンを探しているかどうかを知りたいという。

この原則は、小道具としてのペンにとどまらない。説明は、用途に出会うまで商業的な意味を持たない。これまでの章では、影響を受ける人、利用者、支払者、承認者、推進者、流通経路、規制当局、専門的権限を持つ者を区別し、現在の間に関わらせ

対処法を再構成し、^{たいしゅほう さいこうせい か い て こ ゆ う せい か み つ も っ}買い手固有の成果を見積もった。セールス
^{かい わ け っ か い き ひ と び と あ い て}の会話は、その結果とともに生きなければならない人々を相手
^{しゅちやう けんしやう}に、そうした主張を検証する。

^{げんじやう いい な お し ていせい も と め る}まず、現状を言い直し、訂正を求める。

^{わたくし り かい で き ご と じやうけん か お き げんざい}私の理解では、この出来事はこの条件下で起き、現在
^{たいしゅ じゅうし け っ か}はこのように対処され、あなたが重視する結果はこれ
^{わたくし ご かい てん なん}です。私が誤解している点は何でしょうか？

^{つぎ なん い し け っ て い さ ゆ う た ず ね る け っ か}次に、何が意思決定を左右するのかを尋ねる。どの結果が
^{ふ か け っ きやう へん か}不可欠なのか。どのリスクが許容できないのか。その変化をほ
^{だれ りやう しょうにん し は ら い じ っ し えいきやう う け る}かに誰が利用、承認、支払い、実施し、または影響を受けるの
^{しょうこ ゆうこう お な じ ょ う さ ん つ か い きやうごう}か。どのような証拠なら有効なのか。同じ予算を使いうる競合
^{なん なん か え}プロジェクトは何か。何も変えなければどうなるのか。

^{しんだん こうしょうじやう ゆうい え る し て き く つ う}診断は、交渉上の優位を得るためだけに私的な苦痛を
^{ほ り お こ す さ せ い い し け っ て い ひ つ よ う}掘り起こす誘いではない。意思決定に必要なことだけを
^{た ず ね る き び じやうほう じゅうよう せつめい あい て こ と わ れ る}尋ねる。機微な情報がなぜ重要なのかを説明し、相手が断れる
^{せいとう もくてき てきせつ ほ ご じやうほう ほ じ}ようにし、正当な目的と適切な保護なしにその情報を保持して
^{いりよう きんゆう こよう きやういく た ちからかんけい ふ}はならない。医療、金融、雇用、教育、その他の力関係が不
^{きんこう かんけい せんもんしよく ぎ む}均衡な関係では、専門職としての義務とインフォームド・コン
^{せいやく ゆうせん}セントが成約より優先される。

^{あと は じ め て も う し で あい て の べ き じ ゅ ん む す び つ け る}その後で初めて、申し出を相手が述べた基準に結びつける。
^{せい かく た も た は ん い か い て こ と ば つ か い し く み し め し}正確さが保たれる範囲で買い手の言葉を使い、仕組みを示し、
^{かんさつ ず み よ ぞ う わ け る い し け っ て い か え}観察済みのことと予想されることを分ける。意思決定を変えな
^{きのう かい わ そ と お い めい かく う り て}い機能は、会話の外に置いたままでよい。明確さとは、売り手が
^{し る は な す じやうほうりやう じゅうようせい お お い かく す}知るすべてを話すことではない。情報量で重要性を覆い隠すこ
^{じゅうよう じ じ つ かくにん}となく、重要な事実をすべて確認できるようにすることである。

8.3 真実も製品の一部である

プライベートジェット事業の起業家は、セールスにおける自信を、仕事を繰り返した結果だと説明する。彼はより多く電話をかけ、人との関わり方を学び、自分にできることを進んで明言するようになった。さらに重要なのは、できないことを人に伝えるのも賢明さだと彼が語っている点である。保険の仕事では、顧客の不安を率直に言い当てる。売り手が嘘をつくかもしれない、という不安である。

買い手は、販売の時点で、将来に関する約束をすべて検証することはできない。サービスは後になって提供される。複雑な製品には、使用して初めて現れる故障形態がある。金融契約や保険契約には、比較の難しい免責事項、費用、保証されていない結果が含まれることがある。したがって、誠実さは売り手の人格だけでなく、製品の価値の中にも含まれる。

次の四つは分けて述べる。

1. 分かっていること。現時点で裏づけられる結果、仕様、費用、条件、限界。
2. 予想されること。前提、範囲、関連する比較を伴う予測。
3. 分かっていないこと。決定前にどちらの当事者も責任をもって取り除くことのできない不確実性。
4. 何が推奨を変えるか。別の申し出、または購入しないことのほうが適切になるような事実、用途、予算、対立、リスク。

自信は、この証拠の強さを表すものであるべきだ。証拠の代わりであってはならない。この起業家は、並外れた10年間の売上目標を設定し、それには届かなかったものの、自らが主張

する規模としてはなお非常に大きな水準で終えたと語る。その物語は野心と努力を示しているかもしれないが、次の売り手が願望を見込みとして提示することを許すものではない。買い手は、勝利の結末が判明する前に予測を知らされるに値する。

自分自身を売り込む場合にも、同じ節度が必要になる。能力、対応可能性、判断力、守ってきた約束の実績は関係がある。富、自信、有名人との近さ、あるいはその場を圧倒する力は、この申し出がこの買い手に適している証拠ではない。裏づけられる仕事、専門性の境界、そして実際にそれを提供する人物を明示する。

8.4 懸念を情報として扱う

セールスと会社づくりについてインタビューを受けた起業家Antonは、異論への対応は異論が現れる前から始まると主張する。相手の状況、行動、現在の状態、望む状態を理解し、その変化が適さないかもしれない理由を予測したうえで、二つの状態を結ぶ道筋への根拠ある信頼を築く。成約に向けた会話は、気の利いた一言で弱いプロセスを救おうとする試みであってはならない。

異論という言葉自体が、誤解を招くこともある。買い手が、売り手と売り手にふさわしいはずの成果との間に立つ障害であるかのように聞こえるからだ。代わりに未解決の懸念と呼び、答える前に分類する。

- 適合性。問題、用途、能力、リスク、または時機が一致しない。
- 証拠。主張されている結果が、この状況ではまだ信頼できない。

● **理解**。^{りかい} 仕組^{しぐみ}み、^{はんい} 範囲、^{じょうけん} 条件、または^{ひかく} 比較が依然として^{いぜん} 不明確^{ふめいかく}である。

● **信頼**。^{しんらい} 過去^{かこ}の行為^{こうい}、^{りがい} 利害^{たいりつ}の対立^{かいじ}、^{けつじょ} 開示^{うりて}の欠如^{うりて}、または^{どうき} 売り手^{やくそく}の^{うたがわしく} 動機^{うたがわしく}によって、^{うたがわしく} 約束^{うたがわしく}が疑わしくなっている。

● **経済性**。^{けいざいせい} 価格^{かかく}、^{しきん} 資金^{どうにゅうふたん}のタイミング^{さいぜん}、^{だいたいあん} 導入負担^{あんけん}、または^{なりたた} 最善^{なりたた}の^{なりたた} 代替案^{なりたた}により、この案件^{なりたた}が成り立たない。

● **意思決定プロセス**。^{いしけつてい} 別^{べつ}の人物^{じんぶつ}、^{しんさ} 審査^{しょうにん}、^{しょうにん} 承認^{つうじょう}、または^{じゅくりょ} 通常^{じゅくりょ}の熟慮^{じゅくりょ}が^{せいとう} 正当^{ひつよう}に必要^{ひつよう}である。

● **拒否**。^{きょひ} 買い手^{かいて}は^{さき} 先に^{すすむ}進む^{のぞま}ことを望^{いじょう}まず、それ以上^{りゅう}の理由^{しめす}を示^{しめす}す^{ぎむ}義務^{ぎむ}もない。

^{さいしよ} 最初の^{むい}六つ^{ひと}については、^{けねん} 一つの懸念^{いっしよ}を^{けんとう} 一緒に^{けんとう} 検討^{けんとう}してよい^{けんとう}か^{けんとう} 尋^{けんとう}ねる。「それ^{いっしよ}を^み 一緒に^{やく} 見^{やく}てみる^{たち}ことは^{かんれん} 役に^{かんれん} 立ちますか？」^{かんれん} 関連^{かんれん}する^{かんれん} 証拠^{かんれん}を^{かんれん} 提示^{かんれん}する、^{かんれん} 申し出^{かんれん}を^{かんれん} 修正^{かんれん}する、^{かんれん} 安全^{かんれん}な^{かんれん} 実証^{かんれん}を^{かんれん} 手配^{かんれん}する、^{かんれん} 不在^{かんれん}だった^{かんれん} 意思決定^{かんれん}者^{かんれん}を^{かんれん} 加^{かんれん}える、または^{かんれん} 適合^{かんれん}性が^{かんれん} 低い^{かんれん}と^{かんれん} 結論^{かんれん}づける。^{かんれん} 金銭^{かんれん}的^{かんれん} 制約^{かんれん}に^{かんれん} 羞恥^{かんれん}心^{かんれん}で^{かんれん} 答^{かんれん}えたり、^{かんれん} 信頼^{かんれん}の問題^{かんれん}に^{かんれん} 緊急性^{かんれん}で^{かんれん} 答^{かんれん}えたり、^{かんれん} 欠^{かんれん}けている^{かんれん} 能力^{かんれん}に^{かんれん} 別^{かんれん}の^{かんれん} 約束^{かんれん}で^{かんれん} 答^{かんれん}えたりしては^{かんれん} なら^{かんれん}ない。

^{さいご} 最後の^{ぶんるい} 分類^{はんばい}では、^{こころみ} 販^{おえ}売^{かんがえる}の試^{ひつよう}み^{ひつよう}を^{ひつよう} 終^{ひつよう}える。「考^{かんがえる}える^{かんがえる} 時間^{かんがえる}が^{ひつよう} 必要^{ひつよう}です」^{ひつよう} のような^{ひつよう} 柔^{やわらか}らかな^{ひょうげん} 表現^{みかいけつ}は、^{けねん} 未^{けねん}解決^{けねん}の懸念^{けねん}か^{けねん} もし^{かんがえる}れ^{かんがえる}ないし、^{かんがえる} 丁寧^{ていねい}な^{きょひ} 拒否^{きょひ}か^{うりて} もし^{かんがえる}れ^{かんがえる}ない。^{かんがえる} 売^{かんがえる}り手^{かんがえる}は、^{かんがえる} 具^{かんがえる}体的^{かんがえる}な^{かんがえる} 質^{かんがえる}問^{かんがえる}を^{かんがえる} 一つ^{かんがえる} 扱^{かんがえる}う^{かんがえる}こと^{かんがえる}や、^{かんがえる} 後^{かんがえる}日^{かんがえる}の^{かんがえる} 日^{かんがえる}付^{かんがえる}を決^{かんがえる}める^{かんがえる}ことが^{かんがえる} 役^{かんがえる}立^{かんがえる}つ^{かんがえる}か^{かんがえる} どうか、^{かんがえる} 一^{かんがえる}度^{かんがえる} だけ^{かんがえる} 尋^{かんがえる}ねても^{かんがえる} よい。^{かんがえる} 答^{かんがえる}えが^{かんがえる} ノー、^{かんがえる} 曖^{かんがえる}昧^{かんがえる}、または^{かんがえる} 返^{かんがえる}答^{かんがえる}なし^{かんがえる}なら、^{かんがえる} そこ^{かんがえる} で^{かんがえる} 止^{かんがえる}める。^{かんがえる} 会^{かんがえる}話^{かんがえる}への^{かんがえる} 同^{かんがえる}意^{かんがえる}は^{かんがえる} 永^{かんがえる}久^{かんがえる}に^{かんがえる} 続^{かんがえる}く^{かんがえる}もの^{かんがえる}で^{かんがえる} なく、^{かんがえる} 以^{かんがえる}前^{かんがえる}の^{かんがえる} 購^{かんがえる}入^{かんがえる}によって^{かんがえる} 繰^{かんがえる}り^{かんがえる} 返^{かんがえる}し^{かんがえる} 追^{かんがえる}い^{かんがえる} かけ^{かんがえる}ること^{かんがえる}への^{かんがえる} 同^{かんがえる}意^{かんがえる}が^{かんがえる} 生^{かんがえる}まれ^{かんがえる}る^{かんがえる} わけ^{かんがえる}でも^{かんがえる} ない。

8.5 準備は、同意があるとの推定ではない

Florida のデジタル資産ファンドの所有者は、成約を前提にするよう勧める。文字どおりに受け取れば、この戦術は、買い手の決定がすでに下されたかのように売り手が振る舞うことを促す。同意がまだ存在しないうちから、書類、支払いに関する質問、または手続き上の表現によって勢いを作り出すことができてしまう。

有用なのは、それを内面的な姿勢として解釈することだ。真剣な取引が起ころうるものとして準備する。範囲、証拠、条件、導入手順、次の段階を把握する。買い手がイエスと言った後の事務的な摩擦を取り除く。会話の最中に前提としてよいのは、買い手には決定する能力があるということだけである。

信頼関係も同じように働く。そのファンド所有者はユーモアと好感を活用する。別のインタビューに登場するファッション事業の起業家は、誠実で個人に寄り添ったサービスが、顧客の再訪や他者への紹介につながったと振り返る。温かさがあれば、率直な情報を交わしやすくなることはある。しかし、適合性を立証することも、不利な条件を消し去ることもできない。現場の従業員に親密さを演じるよう求めるべきではなく、個人的な情報をひそかな説得用データに変えてもならない。

売り手にも、現実的な代替案が必要である。その後 Florida で登場する話者は、交渉力は立ち去る覚悟から生まれると言う。立ち去ることで品質、対応能力、安全性、価格規律、または倫理的境界を守れる場合、これは妥当である。偽の期限や、見せかけの希少性で買い手を怖がらせるなら、芝居になる。公正な形では、これは相互的である。

どちらの当事者も、誠実に検討したことで罰を受ける

ことなく、この交換は成立しないと結論づけることができる。

緊急性が重要な事実である場合もある。ライセンスの期限が切れる、生産可能な期間が終わる、価格が日付のある投入物に左右される、または遅延に記録された費用が伴うことがある。その根拠、日付、結果、利用可能な代替案を明示する。期間を短くしたり、延長できることを隠したり、偽の希少性をほめかけたり、弱い申し出を必要不可欠に感じさせるために恐怖を膨らませたりしてはならない。

8.6 心を硬くせずに練習する

身元の示されていない若い経営者は、台本や外見では、ノーと言われながらも、年齢や背景の異なる人々と意思を伝え合う経験を再現できないと語る。身体を通した練習について、その観察は正しい。人は試し、反応を受け取り、再び試すことによって、間の取り方、傾聴、感情の調整、説明を学ぶ。

経験を重ねるだけで、改善が保証されるわけではない。経験から、操作、固定観念、無感覚、あるいは聞くことを拒む練習済みの態度を学ぶこともある。結果が次の試みを変えるときにだけ、練習は技能になる。

会話の記憶が新しいうちに振り返る。

1. 買い手は、問題と望む変化を何だと述べたか？
2. 私はどのような主張をし、どの証拠がそれを裏づけたか？
3. いつ会話が明確になり、いつ緊張し、または混乱したか？

4. 懸念は、適合性、証拠、理解、信頼、経済性、プロセス、拒否のどれに関するものだったか？

5. 私は懸念に答えたか、申し出を修正したか、それとも単に長く話ただけか？

6. 買い手には、比較し、立ち止まり、断るための実際に使える機会があったか？

7. 次の会話では、どの一つの変更を検証すべきか？

人によって異なる個別の配慮が必要であり、人口統計上の分類に基づく台本を当てはめるべきではない。年齢、言語、障害、文化、役割、過去の経験は、利用しやすさやコミュニケーションに影響しうるが、分類からその人の動機は分からない。希望を尋ね、利用しやすい形式を用意し、必要な場合は資格のある通訳を利用し、相手を見下すことなく理解を確かめる。

また、虐待を授業料として受け入れるべきでもない。拒絶は販売の一部だが、嫌がらせ、脅迫、差別、暴力は職場の危険である。雇用主には、明確な離脱ルール、上申手続き、支援、保護を用意する義務がある。危険なやり取りを終えることは判断であって、失敗ではない。

8.7 打ち切る時点を設けてフォローアップする

有用な意思決定の多くには時間がかかる。買い手は、導入費用の見積もり、法的審査、パートナーの判断、照会先、または試験導入から得られる証拠を必要とするかもしれない。合意した不足項目を、合意した時点で届けるなら、フォローアップは意思決定に

やくだつ

役立つ。

かいわ さいご みかいけつ と い たんとうしゃ ひつよう しょうこ つぎ
 会話の最後に、未解決の問い、その担当者、必要な証拠、次の
 ひづけ できごと あんけん うちき りょうけん いっ
 日付または出来事、そして案件を打ち切る条件という五つを、
 そうほう きろく か い て つぎ れんらく きよか
 双方で記録する。買い手が次の連絡を許可しないなら、フォロー
 ごう い かいすう れんらく かいとう あんけん
 アップはない。合意した回数の連絡に回答がなければ、案件を
 しゅうりょう あと じゅうよう へんか おき れ あらた こえ
 終了する。その後に重要な変化が起きれば、新たに声をかける
 こんきょ いぜん ついせき さいかい こんきょ
 根拠にはなりうるが、以前の追跡を再開する根拠にはならない。

ねばりづよ むける もうしで かいぜん べつ
 粘り強さを向けるべきなのは、申し出を改善すること、別の
 じょうけん みたす か い て はたらきかける じょうきょう ほんとう
 条件を満たす買い手に働きかけること、または状況が本当に
 か わ っ もどる ひとり きょうかい すり へら す
 変わったときに戻ることである。一人の境界をすり減らすこと
 むけ けい い こころみ かずおおくおこなえ しじょう
 に向けてはならない。敬意ある試みを数多く行えば、市場から
 まなぶ おなじひと くりかえしあつりよく まなば
 学ぶことができる。同じ人に繰り返し圧力をかけても、学ばせ
 かいひ
 るのは回避だけである。

8.8 相互交換の記録を完成させる

い み い しけつてい おこなわ だい しょう もうけ よん
 意味のある意思決定が行われるたびに、第7章で設けた四つの
 もどる よう ひと くわえ
 ブロックに戻る。セールス用のチェックリストをもう一つ加え
 こうかん じっさい たしかめ きょうゆう
 てはならない。交換によって実際に確かめられたことを、共有
 きろく はんえい
 記録に反映する。

けつてい さき すすむ みおくる ごうい えんき だいたいあん えらぶ
 決定 先に進む、見送る、合意のうえで延期する、代替案を選ぶ、
 てきごう へんとう きろく か い て きじゅん
 適合しない、または返答なしを記録する。買い手の基準と
 やくわり わかる きよひ りゆう でつぞう きよか
 役割が分かるようにし、拒否の理由を捏造せず、許可され
 つぎ れんらく うちき りてん めいき
 た次の連絡または打ち切る時点を明記する。

しょうこ だんかい けんしょう しゅちよう しょうこ だん か い て じしん ことば あらわし
 証拠の段階 検証した主張と証拠の段、買い手自身の言葉で表し
 みかいけつ けねん ていじ しょうこ しゅうせい はんい さきおくり
 た未解決の懸念、提示した証拠、修正した範囲、先送りし
 と い はんしょう けつか べつ こうかん つぎ けんしょう
 た問い、反証となる結果、そして別の交換で次に検証でき

まなび　ひと　きろく
る学びを一つ記録する。

とりひきじょうけん　じっさい　はなしあ　はんい　かかく　じき　せき　じん　じょうほう　きゅうさい
取引条件 実際に話し合った範囲、価格、時期、責任、情報、救済、
しんさ　たいしゅつ　かい　わちゅう　くわえ　へんこう　ふくめ　きろく
審査、退出を、会話中に加えたすべての変更も含めて記録
ごうい　せいぎゅうしょ　かいしゅう　ず　み　げんきん　く　べつ
する。合意、請求書、回収済みの現金を区別する。

どうい　りこう　じゅうよう　かい　じ　あんぜんさく　えいきょう　う　ける　ひとびと　どうにゅうじょう
同意と履行 重要な開示、安全策、影響を受ける人々、導入上
ぎ　む　か　いて　あたえ　ひかく　きよ　ひ　じっさい
の義務、買い手に与えられた比較し拒否するための実際に
つかえる　きかい　やくそくせいりつ　ご　う　り　て　ぎ　む　きろく
使える機会、そして約束成立後の売り手の義務を記録する。
じゅん　び　か　こ　せつしよく　どうい　か　わり　けっして
準備や過去の接触が、同意の代わりになることは決してな
い。

しゅうやく　けいこう　こじん　して　き　しょうさい　きろく
集約するのは傾向であって、個人の私的な詳細記録ではない。
じょうけん　み　た　す　おおく　か　いて　おなじしように　けつじょ　ひよう
条件を満たす多くの買い手が、同じ証拠の欠如、費用、リスク、
どうにゅうふたん　して　き　かい　しゃ　もう　し　で　なん
または導入負担を指摘するなら、会社は申し出について何かを
まなん　ひとり　か　いて　ことわ　かい　しゃ　まなん
学んだことになる。一人の買い手が断ったなら、会社が学んだ
ひと　い　し　けつてい　そうぎょう　しゃ　けつ　か
のは一つの意思決定についてである。創業者があらゆる結果を
ただし　しょうめい　か　え　よう　よつきゅう　けつろん　まもら
正しさの証明に変えようとする欲求から、どちらの結論も守ら
なければならない。

けん　はんばい　ひと　い　し　けつてい　きろく　ひと　ぎ　む　う　む
1 件の販売は一つの意思決定を記録し、一つの義務を生む。そ
げんきん　かいしゅう　か　ち　と　ど　け　しょうめい
れは、現金を回収したことや価値を届けたことすら証明しない
はんぷくりよう　こうしん　しょうかい　けんぜん　さいさんせい
かもしれない。反復利用、更新、紹介、健全な採算性なら、より
おおく　りっしょう　かのうせい　つぎ　か　だい　りゅうつう　じぎょう
多くを立証できる可能性がある。次の課題は流通である。事業
える　いじょう　しんらい　つい　やす　じゅうぶん　かず　てきせつ　ひとびと
が得る以上の信頼を費やすことなく、十分な数の適切な人々に
とどける
届けることだ。

CHAPTER 9

流通が扉を開き、信頼が その扉を開き続ける

ちゅうもく 注目はどのようにして、きおく 記憶され、くりかえさ 繰り返される
しんらい 信頼へとかわるのか？

Daniel Lubetzky は、べんごしやう 弁護士用のブリーフケースにしょうひん 商品を入れ
てManhattan をあさきまわっ 歩き回った。あさ 朝からばん 晩までししょく 試食をすすめ 勧め、よくじつ
はてんぽ 店舗へのうひん 納品するためにもどり 戻り、そのみちまわり 道回りをなんねん 何年もくりかえし
Kind がひろく 広く手に入るようになってから長いな がいとしつき 年月がたっても、かれ
はりゅうつう 流通を、いちど 一度にひとつつ 棚をたな 獲得していかく いたものとしてきおく
していた。

この話は、はなし 魅力的なみりよくてき 二つのふた 幻想をげんそう 正してただし くれる。よい 商品だ
からといって、ちゅうもく 注目にあたたい 値するといっ みつけ やすくなるわ
けではない。ひろくりゅうつう 広く流通させても、よわいしょうひん 弱い商品がよいしょうひん 商品になるわ
けではない。か 価値とち アクセスはそうご 相互におぎないあう 補い合う。一方はかいて
かんしん 買い手にまつりゆう 理由をあたえ 与え、もう一方はいっぽう 行動するきかい 機会をあたえる 与える。

りゅうつう 流通はしばしばせんでん 宣伝とどういつし 同一視され、そのもくてき 目的はとうこう 投稿のうえ
におおきな数字を表示させることだともいうようにあつかわ 扱われる。じぎょう 事業
ひつよう 必要なのは、ながいけいろ もっと長い経路である。

attention → qualified decision → exchange

→ delivery,

delivery → acceptance → collection

→ return or referral,

delivery → complaint → repair

→ acceptance or exit.

どの矢印にも失敗の可能性がある。メッセージが不適切な相手の目に入ることもある。約束が証拠を追い越すこともある。購入が難しい場合もある。提供されたものが期待を裏切ることもある。良い体験が忘れられることもある。苦情が無視され続け、やがてブランドについて最も記憶に残る部分になることもある。流通とは、失敗後の帰路も含め、この経路全体を設計することである。

あらゆる遅延も、誰かが引き受けている。買い手が回答を待ち、作業者が過負荷の待ち行列を抱え、供給者が承認を待ち、あるいは事業側が提供後の入金を待つ。引き継ぎのたびに、予想待ち時間と実際の待ち時間、現在の制約、そして遅延を負担する人を明記する。最も遅い不可欠な段階が、約束の限界を定める。提供のボトルネックへさらに注目を送り込んでも、事業は拡大しない。待ち行列が長くなり、信頼がより速く費やされるだけである。

9.1 注目はアクセスであり、忠誠ではない

Gary Vaynerchuk は、注目をビジネスに不可欠な通貨と呼び、オーガニックなソーシャルコンテンツは今も十分に活用されて

いないと論じる。最初の主張には真実が含まれている。目に入らない提案を、買い手が検討することはできない。二つ目の主張は条件付きである。オーガニックリーチは、プラットフォームのインセンティブ、オーディエンスの習慣、コンテンツの形式、同じ瞬間をめぐる競争、そして事業側が制御できない規則に左右される。

注目は、その次に何を可能にするかによって測るべきである。インプレッションは認知を生むかもしれない。最後まで聞かれた説明は理解を生むかもしれない。条件に合った問い合わせは、意思決定を明らかにするかもしれない。初回購入によって、提供内容は評価にさらされる。再購入と紹介は、価値が持続したことを示唆する。これらは異なる出来事であり、一つのファネル指標を別々の名前では呼んでいない。

Adin Ross は、単なるフォロワーと、繰り返し戻ってくるオーディエンスを区別している。彼は短いクリップを長時間配信への入口と説明する。そこでは、サブスクリプション、寄付、プラットフォームからの支払い、ブランドとの関係が形成されうる。この仕組みはエンターテインメント以外でも有用である。小さなコンテンツが、適切な人に問題を認識させ、より深い説明を選んでもらう助けになりうる。彼について報告されている収益は、今なお例外的で変動の激しいクリエイターの事例である。フォロワーが活動していない場合もあれば、視聴が偶然の場合もある。大規模な親密さはパラソーシャルなものになりうる。プラットフォームは一夜にして利用条件やアクセスを変更できる。

プラットフォーム上の注目は借り物として扱う。人々が事業を再び見つけられるよう、適法で同意を得た手段を確保する。覚えやすい名称、役に立つサイト、メールを通じた関係、直接管理する顧客記録、小売店での入手可能性、文書、コミュニティ

とのつながり、あるいは思い出す価値のあるサービス体験などである。連絡先を保有しても、その人を所有することにはならない。許可、プライバシー、可搬性、削除、連絡頻度も、引き続きこの取り決めの一部である。

9.2 反復によって約束を改善する

Victor という衣料品起業家は、注目がほかへ移るなかで一回のドロップを6か月磨き続けるのではなく、毎週商品を発売したと語る。この頻度によってブランドは人目に触れ続け、買い手の反応に接する機会も増えた。その原則は素早く学ぶことであり、雑な仕事を売る許可ではない。欠陥、廃棄、作業者への負担、オーディエンスにとっての雑音を生む頻度は、速さを隠れたコストへ変えてしまっている。

適切な頻度とは、会社がなお学び続け、約束を守る範囲で最も速い頻度である。害を生じないコンテンツ形式なら、数時間単位で反復改善できる。衣料品は、明示された品質と返品条件を満たさなければならない。金融、医療、構造、安全性が決定的に重要な製品では、公開前にはるかに強い証拠が必要になる。

Steve Madden は、数十年をかけて靴会社を築いた自身の説明のなかで、商品品質を流通より先に置く。Lubetzky は、一軒一軒扉を訪ねる流通を語る。両者は重点こそ異なるが、そこに矛盾はない。商品の真価は、リーチが持続するに値するかどうかを決める。流通は、その真価が知られるのに十分な接点をもたらず。信頼できる発売は観察可能な反応を生み、具体的な修正は次の信頼できる発売を可能にする。これは、より大きな業務フローの内側にある学習の動きであり、別の第二経路ではない。

Beverly Hills のダイレクトレスポンス事業者は、もう一つの
 検証法を加える。競争の存在は需要があることを示しうる一方、
 意味のある違いは、新しい提案に生き残る理由があるかどうか
 を決める。混み合ったチャンネルを調べ、買い手、言葉遣い、期待、
 コストについての証拠を得る。別の売り手のオーディエンスが、
 もう一つのアカウントから同じメッセージが届くのを待っている
 と推論してはならない。

9.3 ブランドとは、結果を伴う記憶である

Lubetzky は、ブランドを守られた約束と定義する。彼はまた、
 価値を示す言葉には境界が必要だと主張する。会社が何を支持
 し、何であるふりをしないのか、という境界である。一貫性は
 人々が提案を認識する助けになるが、見た目の一貫性だけでは
 認知にすぎない。評判とは、人々が約束を信頼した後に何が起き
 たかについて、記憶されたパターンである。

Wall Street で 49 年にわたり建設業を営む人物は、完成した
 仕事を三次元の名刺と呼ぶ。その成果物は売り文句より遠くま
 で届く。人々はそれを使い、検査し、それとともに暮らし、会社が
 約束を守ったかどうかを他者に伝える。彼が掲げるさらに大きな
 原則は誠実さである。次の顧客が、前の顧客に残された証拠を
 信頼できるとき、評判は複利的に積み上がる。

宝石商 Peter Marco の話は、その長期版を示している。彼の
 説明は、徒弟修業、貴重な在庫を携えた旅、積み重ねた技術、
 繰り返し返される取引、そして Rodeo Drive で築いた数十年の信頼
 へと続く。その立地はアクセスを生み、目に見える在庫は注目
 を集めるかもしれない。どちらも、他者が価値あるものを彼に
 託せるようにする歴史の代わりにはならない。

ぎょうむきろく おなじやくそく みつ みかた のこす
業務記録のなかでは、同じ約束について三つの見方を残す。

1. 約束したこと。時期、結果、限界、支援、救済を含め、買い手が何を期待するよう導かれたか。
2. 提供したこと。最良の推薦コメントだけではなく、通常の使用で実際に何が起きたか。
3. 修復したこと。提供に失敗したとき会社が行い、再発防止のために何を変えたか。

マーケティングは、この台帳から内容を引き出さなければならず、台帳より先走ってはならない。感情に訴える物語は、ある結果がなぜ重要なのかを認識する助けになりうる。感情によって証拠の検証が難しくなるとき、提供がまだ獲得していない信頼を費やしている。

9.4 サービスが帰路をつくる

氏名不詳のファッション起業家は、個人的なサービスが再来店、口コミ、そして後には自分の業界での招待につながったと語る。彼女は、機械的な歓迎と、その人自身が見てもらっていると感じさせる配慮を対比する。持続する要素は、芝居がかった温かさではない。記憶された文脈を使って負担を減らし、相手に関係する約束を守ることである。

個別対応には境界がある。好みのフィット感や、未解決のサービス上の問題を覚えておくことは有用かもしれない。同意なく機微な情報を保持したり、弱みを推測したり、作業者に親密さを演じるよう求めたりすることは、そうではない。顧客は、プライバシーや感情面への接近を明け渡さなくても、十分な能力のあるサービスを受けられるべきである。

消費者ブランド Snow の創業者は、顧客とは、繰り返し選択
 することで事業に資金を提供する人々だと説明する。彼が示す
 業務の順序は単純である。機能する商品、十分に大きな市場、
 良い待遇、実行の反復、そして有能なチームである。顧客を投資
 家と呼ぶのは修辭的な表現であり、顧客が所有権を受け取る
 という主張ではない。それでも、重要な義務を取り戻してはいる。
 提供は、買い手が先に差し出した資源と信頼に見合うものでな
 ければならない。

再購入は初回販売より強い証拠だが、切り替えコスト、習慣、
 契約上の摩擦、選択肢の不足を反映している場合もある。紹介
 は、非開示のインセンティブで買われたものではなく、自発的で
 事情を理解したうえで行われるとき、より強い証拠になる。戻っ
 てきた顧客が実際に何を評価したのか、紹介者が名前を貸すこ
 とでどのようなリスクを負うのかを問う。

9.5 人間関係は経路であり、人に対する権利 の主張ではない

Scottsdale の金融事業者は、お金では行けない場所へ、人は私た
 ちを連れていけると語る。彼は、出会いの一つひとつを手数料
 として扱うのではなく、ビジネスを、与えることや人間関係の
 価値と結びつけている。この洞察には境界が必要である。寛大
 さはアクセスを得るために請求書を装うものではなく、友情は、
 紹介すること、購入すること、推奨すること、弱い仕事を許す
 ことの義務を生まない。

人間関係は、別の場所ですでに獲得された信頼を通じて情報
 を広める。供給者が信頼できる事業者を紹介する。以前の顧客
 が同業者に用途を説明する。作業者が技能と評判を新しいチー

ムへ運ぶ。地域の機関が、どんな広告にも再現できない文脈を提供する。これらの経路が強力なのは、別の人がそれを開くときに評判上のリスクを負うからである。

アクセスは不平等でもある。家族、階級、地理、言語、教育、人種、障害、移民資格、過去に属した制度や組織が、どの部屋に入れるか、誰の紹介が信じられるかを形づくる。コミュニケーション能力は人脈を広げうるが、そうした条件を消し去るものではない。受け継いだアクセスを優れた実力と言い換えるのではなく、相互的な価値と透明な基準を築く。

人間関係について問うべき明快な質問は、「この人は私のために何ができるか？」ではない。「どちらも後に有名にも裕福にも有用にもならなかったとしても、どのような交換なら公平であり続けられるか？」である。この試験に耐える関係から商機が生まれることはありうるが、その機会是人間的な配慮の代価ではなく、結果である。

9.6 果たす役割に応じてチャネルを選ぶ

提案が異なれば、必要なアクセスの形も異なる。Lubetzky には、空腹の顧客がすぐ購入できる売り場の棚が必要だった。専門サービスには、紹介、検索可能な証拠、直接の対話が必要かもしれない。地域事業には、実際の商圏内で繰り返し存在を示すことが必要である。クリエイターは、短いクリップを使って、より長く注目してもらうよう招くことができる。産業向けの売り手には、条件に合った一件の紹介と、数か月に及ぶ技術審査が必要かもしれない。

パンデミック中に工場をガウンとマスクの生産へ転換した Calabasas のファッション製造業者は、チャネルと提案が一体

となって、いかに速く^{はやく}変わり^{かわ}うるかを^{しめし}示している。彼の^{かれ}説明^{せつめい}によれば、既存^{きそん}の生産能力^{せいさんのもうりよく}は、大企業^{だいきぎょう}より速く^{はやく}緊急^{きんきゅう}の需要^{じゅうよう}ショック^{たいおう}に対応^{はうこく}した。報告^{ほうこく}された棚ぼた^{たなぼた}の利益^{りえき}は、再現^{さいげん}可能な^{かのう}マーケティング^{しゅほう}手法^{いりょうようひん}ではない。医療用品^{ひんしつ}には、品質^{ほうれいじじゅんしゅ}、法令遵守^{ちようたつこうてきせきにん}、調達^{ひつよう}、公的責任^{せいやく}が必要^{かい}だった。そうした制約^{はや}を欠いた^{ひがい}速さは、被害^{かくだい}を拡大^{かのうせい}させた可能性がある。

チャンネルごとに、実際の役割^{じっさい やくわり}を記録^{きろく}2に記載^{きさい}する。

- オーディエンス。影響^{えいきょう}を受ける人^{うけるひと}、利用者^{りようしゃ}、意思決定者^{いしけつていしゃ}、支払者^{しはらい}のうち、誰^{だれ}に到達^{とうたつ}でき、誰^{だれ}には到達^{とうたつ}できないか？
- 瞬間^{しゅんかん}。どのような出来事^{できごと}によって、今^{いま}その問題^{もんだい}を認識^{にんしき}できるようになるか？
- 約束^{やくそく}。この形式^{けいしき}で誠実^{せいじつ}に伝えられる次の^{つたえ}一歩^{つぎ}は何か？
- 行動^{こうどう}。その人^{ひと}は、不必要^{ふひつよう}な摩擦^{まさつ}なしに何^{なん}ができるか？
- コスト。そのチャンネルは、どれだけの金銭^{きんせん}、時間^{じかん}、労働^{ろうどう}、インセンティブ^{ひょうばん}、評判^{しょうひ}を消費^{しょうひ}するか？
- 依存^{いぞん}。どのプラットフォーム^{にんげんかんけい}、門番^{もんばん}、パートナー^{うしない}、場所^{ばしょ}、規則^{きそく}、人間関係^{にんげんかんけい}によってアクセス^{うしない}を失^{うしない}いうか？
- 学習^{がくしゅう}。そのチャンネルを改善^{かいぜん}できる程度^{ていど}に、どの下流行動^{かりゅうこうどう}との因果^{いんが}を特定^{とくてい}できるか？
- 引き継ぎ^{ひきつぎ}。次にその人^{ひと}を受け入れる段階^{うけいれるだんかい}はどこか。そこで予想^{よそう}される遅延^{ちえん}はどれほどか。その段階^{だんかい}が制約^{せいやく}されている場合^{ばあい}、誰^{だれ}がコスト^{ふたん}を負担^{ふたん}するか？

ひとつのチャンネルにすべての役割^{やくわり}を果た^{はた}させてはならない。短い^{みじかい}メッセージで問い合わせ^{といてあわせ}を得^{える}ことはできても、複雑^{ふくざつ}なリスクを説明^{せつめい}できるとは限^{かぎ}らない。紹介^{しょうかい}によって面会^{めんかい}に足^{たる}る信頼^{しんらい}を築^{きず}け

でも、結果を証明できるとは限らない。有名小売業者によって
 入手しやすくなっても、忠誠が生まれるとは限らない。

9.7 経路全体を測る

安価な注目でも、自社に適さない需要を引き寄せ、サポート負担
 を生み、買い手に値引きを待つ習慣をつけ、約束を損なうなら、
 流通としては高くつく。高価なアクセスでも、長く残り、紹介
 もする少数の適切な買い手に到達するなら、効率的になりうる。
 顧客獲得だけを称賛するのではなく、時間を通じた貢献を
 測る。

$$V_{\text{route}} = \sum_{t=0}^T p_t (R_t - C_{\text{variable},t} - C_{\text{service},t} - C_{\text{recovery},t}) - C_{\text{acquisition}}$$

ここで p_t は、比較可能な顧客が期間 t において活動を続けて
 いる確率である。この式は規律を与えるものであり、普遍的な
 顧客生涯価値の公式ではない。総収益ではなく貢献利益を用い、
 返金、サポート、復旧を含め、不確実性を尊重し、証拠によっ
 て擁護できる期間で計算を止めなければならない。初回購入を
 数多く生みながら、高い費用を伴う離脱を招くチャネルは、価値
 を破壊しているかもしれない。

計算には、人についての証拠を組み合わせる。なぜ人々は戻っ
 てきたのか？何を期待していたのか？誰が排除され、あるいは
 害を受けたのか？インセンティブによって紹介が歪められ
 たか？どの苦情が繰り返されているか？チャネルが消えたら

なん お き る 何が起きるか？ ダッシュボードなしでは答えられない事業は、
う ご き は かる い っぽ う い み う し な っ
動きを測る一方で意味を失っている。

9.8 一つの現実の経路で価値記録を完成させる

ひと ていあん えらび げんじつ か い て ひとり かんぜん ぎょうむ
一つの提案を選び、現実の買い手一人が完全な業務フローをた
かてい ついせき あらた りゅうつう つくっ
どる過程を追跡する。新たな流通ワークシートを作ってはなら
ない。チャンネル、注目と信頼を獲得した証拠、意思決定と条件、
ていきょう けっ か ていきょう ご はんのう つぎ しょうこ い し けつてい じょうけん
提供された結果、提供後の反応、次の証拠を得るための一步を
ついか きろく かんせい もどら くじょう
追加して、記録2を完成させる。戻らなかったこと、苦情、キャン
しゅうふく りだつ こうにゅう しょうかい おな じちゅういふか きろく
セル、修復、離脱も、購入や紹介と同じ注意深さで記録する。

その経路に短い識別子を付け、記録3へ引き継ぐ。各段階に
けいろ みじかいしきべつ し つ け きろく ひ き つ ぐ かくだんかい
ついて、責任者、約束した完了時刻、実際の待ち時間、現在の
せいやく さぎょう み かんりょう あいだ まち し はらい
制約、そして作業が未完の間に待ち、支払い、またはリスクを
お う ひと めい き けいろ こうけん うしなわ いぞんさき
負う人を明記する。経路の貢献と、アクセスを失わせうる依存先
く わ え る つぎ ていあん ていきょう だいきんかいしゅう ふっきゅうけいろ
も加える。次に、提案、チャンネル、提供、代金回収、復旧経路の
しゅうせい ひと えらび つぎ ひかくかのう けいろ けんしょう
いずれかについて修正を一つ選び、次の比較可能な経路で検証
する。見えやすいというだけで、局所的な数字を最大化しては
み え ぜんたい やくそく きろく ふたん だれ
ならない。全体の約束が、記録されていない負担をほかの誰かへ
うつつす かくじつ すすむ はんだん すべるとい
移すことなく、より確実に進むかどうか、判断を統べる問い
である。

りゅうつう とびら ひらく いちど しんらい つぎ こうかん
流通が扉を開くのは一度だけである。信頼は、次の交換から
に げ せいとう か
逃げにくくするのではなく、それを正当化しやすくすることで、
とびら ひらき つづける かし じゅうよう くりかえさ はじめる べつ とい
扉を開き続ける。価値と需要が繰り返され始めると、別の問い
あらわれる しょうじるながれ しょうう だれ
が現れる。そこから生じる流れを所有するのは誰か。そして、
もと さぎょうしゃ とびら た た ながれ つづき
元の作業者がすべての扉に立たなくても、その流れは続きうる
のか。

Part III

仕組みを所有する

CHAPTER 10

技能から所有へ

どのような権利なら、次の1時間の労働を超えて
参加を延ばせるだろうか？

マイアミの手外科医が、最も収入の多かった年について尋ねられる。彼は総額で200万ドルを超えたと答え、すぐに生じそうな推測を訂正する。それは、手術を行う報酬としてその金額を受け取ったのではない。彼は手術センターの一部を所有し、予約不要の整形外科ネットワークを築き、その事業が行われる不動産の一部も所有していた。

外科技能が機会を生んだ。その技能は信頼を獲得し、医療がどのように提供されるかを明らかにし、その周囲の経済構造を見えるようにした。より大きな金銭的権利は、その技能を患者とどけるしくみ、いちぶしゅうううまれに届ける仕組みの一部を所有することから生まれた。

ここが、価値ある貢献をすることと、その貢献が将来生みうるものに対する権利を所有することとの分岐点である。労働の対価は通常、仕事が行われた後に支払われる。所有権は残余請求権である。顧客、労働者、供給者、貸し手、政府、そのほかの債権者への対応を終えた後、所有者は現金を受け取ったり、権利を行使したり、価値が高まるものを保有したりできる場合がある。同じ残余的な立場でも、何も受け取れず、追加資本を求められ、あるいは損失を引き受けることがある。

したがって、所有者という言葉だけでは、ほとんど何もわからない。何を所有しているのか、どのような権利がそれに伴うのか、誰の仕事がその価値を生み出すのか、どのような義務がそれを制約するのか、そして何を失うのかを知る必要がある。

10.1 金額に感心する前に、権利の中身を明らかにする

ダラスの引退したコンサルタントが、報酬について非常に明快な比較を示している。大企業で10年間かけて仕事を学んだ後、彼は次の20年間で会社づくりに費やした。利益の出たある時期には、給与が約50万ドル、賞与が約25万ドルだったという。それをはるかに上回る額—彼の口座に入った700万ないし800万ドル—は、持分に対する配当だった。

これらの支払いは、互いに置き換えられるものではない。

給与または賃金 雇用契約に基づく労働に対して支払われる。所有者が豊かだと感じるだけでなく、その契約に従って支払う義務がある。

賞与または歩合 労働報酬の一部を、定められた事象が起きることを条件とする。その価値は、指標、裁量、時期、そして労働者が計算を確認できるかどうかによって左右される。

利益分配 明記された利益指標の一定部分を契約によって付与する。利益の定義、認められる控除、監査権、支払いの優先順位は、割合と同じくらい重要である。

分配または配当 法律、統治文書、支払能力、権限をもつ者の決定が認める場合に、事業体から所有者へ現金を移す。持分は

ぶんばい ほしょう

分配を保証しない。

もちぶん ざんよてき けいざいけん とうちけん たば かち あがる
持分 残余的な経済権と統治権の束である。価値が上がることも、
 きはくか りゅうどうせい か い ぎけつ
 希薄化することも、流動性を欠いたままになることも、議決
 けん うしなう せいげんてき じょうけん か い も ど さ む
 権を失うことも、制限的な条件で買い戻されることも、無
 かち しっこう
 価値のまま失効することもある。

げんざい げんきんしゅうにゆう しょうけん かち べつべつ ぎょう するす

現在の現金収入と所有権の価値は、別々の行に記すべきで
 きかん きろく やくだつき つぎ
 ある。ある期間を記録するのに役立つ式は、次のとおりである。

$$I_{\text{cash},t} = W_t + B_t + P_t + D_t,$$

$$\Delta V_{\text{owner},t} = \Delta V_{\text{claim},t} - K_t - L_t.$$

ちんぎん しょうよ ぶあい りえき さんかぶん しょうう
 ここでは、賃金 W_t 、賞与または歩合 B_t 、利益参加分 P_t 、所有
 しゃ ぶんばい きかん うけとつ げんきん だい ぎょう
 者への分配 D_t は、期間 t に受け取った現金である。第2行では、
 ふかくじつ けんりかち へんか わけ するし あらた しほん
 不確実な権利価値の変化を分けて記し、そこから新たな資本 K_t
 しょううしゃ ふたん ぞんしつ さいむ さしひく ぶんるい
 と、所有者が負担する損失または債務 L_t を差し引く。これは分類
 ほじょしゅだん かいけいじじゅん ていじ ひょうか
 のための補助手段であり、会計基準ではない。提示された評価
 がく げんきん しょううしゃ ろうどう むきゅう
 額は現金ではなく、所有者の労働は、無給だったというだけで
 けいさん けし
 計算から消してよいものではない。

じれい もちぶん つね すぐれ しょうめい
 ダラスの事例は、持分が常に優れていることを証明するもの
 おおきなりえき げんし ゆうこう しょううけん げんざい
 ではない。大きな利益の原資と有効な所有権があれば、現在の
 ろうどう たい する ほうしゅう ことなる き ぼ さんか しめし
 労働に対する報酬とは異なる規模で参加できることを示してい
 かいしゃ ぶんばいかの う りえき はいとう ぎょう
 る。会社に分配可能な利益がなければ、配当の行はゼロだった
 はずである。

しょうう もとづくけんり

所有に基づく権利は、次の6項目で記録する。

げんざい げんきんしゅうにゆう ちんぎん てすうりょう

現在の現金収入 賃金、手数料、ロイヤルティ、利息、配当、

ぶんばい しはらい ゆうせんじゅんい
 分配、およびそれらの支払いの優先順位。

ざんよ じょうい せいきゅうけん おうじ あと のこる ないぶりゅうほ か ち ね あ が り
残余 上位の請求権に応じた後に残る内部留保価値、値上がり
 えき ばいきやくだいきん そんしつ さんか
 益、売却代金、損失への参加。

しはい どうひょう にんめい きょひけん よさん さいよう へんこう しっこう しきんちょうたつ
支配 投票、任命、拒否権、予算、採用、変更、執行、資金調達
 ばいきやく かんする けつてい
 または売却に関する決定。

じょうほう かいけい よそく けいやく えつらん かんさ じゅうだい けつてい さきだつ
情報 会計、予測、契約、閲覧、監査、および重大な決定に先立つ
 うち
 通知。

りゅうどうせい いてん けんり ばいきやく しょうかん そうぞく たんぽせつてい かい も ど し
流動性と移転 その権利を売却、償還、相続、担保設定、買い戻し
 だれ
 できるかどうか、できるなら、いつ、誰に、いくらででき
 るか。

ぎ む ひつよう ろうどう けんり かくてい ついかしゅつせいきゅう
義務とダウンサイド 必要な労働、権利確定、追加出資請求、
 しょう ぜい しょくぎょうじょう りえきそうはん ほうてきせきにん い じ かんり
 保証、税、職業上の利益相反、法的責任、維持管理、お
 やくそく は た さ ばあい そんしつ
 よび約束が果たされない場合の損失。

にん しょう たちば
 2人がそれぞれ10パーセントを所有していても、その立場は
 こんばんてき ことなり いっぱう ぎけつけんつ きかぶしき えつらんけん りゅうどう
 根本的に異なりうる。一方には、議決権付き株式、閲覧権、流動
 せい しじょう こじんほしょう ぶんばい ゆうせんじゅんい たかい
 性のある市場があり、個人保証はなく、分配の優先順位も高い
 いっぱう けんり みかくてい りゅうどうせい げんきん
 かもしれない。もう一方は、権利未確定で流動性がなく、現金が
 ぶんばい ばあい かい も ど し きはくか かぜい けいぞく
 まったく分配されない場合でも、買い戻し、希薄化、課税、継続
 てき ぎ む たいしょう けんり ほゆう げんり
 的な義務の対象となる権利を保有しているかもしれない。権利
 たば ともなわ わりあい じゅう せつめい やく た た
 の束を伴わない割合は、自由を説明するうえで役に立たない。

10.2 参加は支配に先立つことがある

ことなる けんり じく せんもんじぎょう きざい かれ じんしん
 John Morgan は、異なる権利を軸に専門事業を築いた。彼の人身
 しょうがい じけん ぎょうむ いらいにん じかんとんい せいきゅう
 傷害事件の業務では、依頼人に時間単位で請求するのではなく、
 かっ ばあい じむしょ ほうしゅう せいきゅう せつめい
 勝った場合にだけ事務所が報酬を請求すると説明している。こ

の仕組みでは、専門職としての収入の一部が、不確実な結果の
 後に置かれる。時間制の訴訟費用を賄えない依頼人にも利用の
 道を広げられる一方、事務所は案件選別、期間、訴訟費用のリ
 スクを負う。成功報酬は規制も受け、法域ごとに異なり、事務
 所がどの案件を引き受けるかに影響を与えうる。結果への参加
 によって、依頼人に対して負う専門職上の義務がなくなるわけ
 ではない。

Morgan は次の段階を、信頼できるパートナーを迎え入れ、
 利益を分かち合い、有能な人々が会社のために稼ぐだけでなく、
 会社とともに稼げるようにすることだと説明する。経済的な考え
 方には筋が通っている。別の人の判断が残余価値を増やせるな
 ら、参加によって貢献を認め、仕組みをより長続きさせること
 ができる。しかし、参加の約束には、文書、情報、統治、公正
 な基本賃金が必要である。そうでなければ、労働者は意味のあ
 る所有者権を得ないまま、起業家としての不確実性を負うこと
 になる。

同じ道は、ごく普通の職業人生の内側から始めることもで
 きる。ホスピタリティ・酒類事業のある運営者は、フランスの
 大手高級品グループでの勤務を含め、およそ20年をかけて組織
 内での経験を積み、その後、あるブランドの少数持分を得た。
 彼は若い働き手に、学ぶ機会、上司の質、将来の役割、報酬、
 株式を購入または獲得できる可能性を含む、条件全体を評価す
 るよう助言している。雇用は、所有権をもたらず前に、職業上
 の資本をもたらしした。

これは、創業者という肩書を得るために退職するよりも、信頼
 できる道である場合が多い。給与は、安定、福利厚生、法的保護、1
 社への集中を避ける分散、難しい仕事に報酬を得ながら携わる
 機会をもたらしうる。少数持分は上振れの可能性を加える一方

で、支配力や流動性をほとんど与えないこともある。判断すべきなのは、従業員か起業家かではない。現金、学び、権利、リスク、生活のどのような組み合わせが、現在の段階に合うかである。

従業員持分を受け入れる前に、その提示条件を6項目に照らして検討する。商品の正確な種類と完全希薄化後の保有割合、現金報酬と分配の優先順位、権利確定、希薄化、買い戻し、行使、失効、離職の条件、議決権と情報、税、譲渡制限、そして現実味のある流動化への道筋を明らかにする。株式数だけでは、そのどれもわからない。不確かな紙上の権利が、公正な基本賃金にいつの間にか取って代わってはならない。

10.3 職業上の評判は資産であって、人そのものではない

Dave Bautista がプロレス業界に入った当時、彼は序列に逆らって人の機嫌を損ねることを恐れていたという。Triple H は彼を厳しく正した。仕事を事業として扱い、公に見える職業人としての自己像を、自分が責任をもって築くものとして扱え、と。Bautista はその教えを、自分自身が自分のブランドだという考えに置き換えた。

有用なのは、そこに主体性があることだ。専門職は、名前、作品群、人間関係、契約上の権利、繰り返し成果を出すことで生まれた評判を保有できる。こうした資産は、雇用主やプロジェクトをまたいで交渉力を高めうる。Bautista が後にプロレスから映画へ移ったことは、1つの収入源が途絶えたとき、持ち運べる評判がなぜ重要になりうるのかを示している。

危険きけんなのは、自分全体じぶんぜんたいを在庫ざいこに変かえてしまうことだ。人ひとは1日24時間か じかん しょうひん、商品かんきやくであるわけではない。観客かんきやくが名前なまえを認識にんしきしているからといって、健康けんこう、プライバシーしんねん かぞく か わる、信念けんいん、家族きょうしさん、変わるた え ま えんぎ権利けんりまで企業資産きぎょうしさんになるわけではない。絶え間ない演技えんぎを要求ようきゅうする個人ブランドこじんは、雇用主以上こようしゅいじょうに徹底てつていして働き手はたらきてを支配しはいするかもしれない。

タンパで長年働いてきたコンサルタントは、この経済的問題けいざいてきもんだいを別べつの形かたちで表現ひょうげんしている。時間じかんには限りかぎりがあるため、請求可能せいきゅうかのうな時間じかんにも上限じょうげんがある。再利用さいりようできる判断はんだんは、提供サービスていきょう、手法しゅほう、研修けんしゅう、設計せつけい、ライセンスせいひん、製品せいひんとしてまとめることができる。そのまともに意味い みがあるのは、具体的な成果ぐたいできを生み、誠実せいじつに提供ていきょうできる場合ばあいだけである。ありふれた助言じょげんを知的財産ちてきざいさんといい換えても、競争上きょうそうじょうの防御力ぼうぎよりよくは生まれう まれない。

知識ちしき、道具どうぐ、文書化された仕組みぶんしょか し く み、チームしほん、資本ゆうようは、有用な成果せい かを1人にんげんの次かちの1時間じょうれつを超えて広げられる。そのいずれも、人間の価値せいかに序列ささえるを設けるものではなく、成果を支える人々や制度を消し去るものでも、時間を支配できると保証するものでもない。持続可能な権利じぞくかのうに価値けんりがあるのは、その権利と義務き むによって、その周囲しゅういの生活せいかつを、自ら選べないものではなく、よりみずからえらべるみずからえら べるはんい かぎり

1日休んでも何が残るかを問うことで、評判から持続可能な権利へ進む。それは、文書化された手法、カリキュラム、ソフトウェア、設計、契約上のロイヤルティ、訓練された業務体制、同意に基づいて維持される顧客関係、あるいは仕組みによって提供できる製品かもしれない。法律が実際に認めるものだけを保護し、秘密であることと価値があることを混同してはならない。

Jeffrey Phillips は、カジノゲームのある機能に関する特許を通じて、そのような権利の1つを説明している。彼の説明では、

保護された仕組みが使われると支払いが生じる。また、報告された会社評価額に基づき、自分は紙の上ではビリオネアだとも述べている。どちらの主張にも限界を設けて理解する必要がある。特許は期限のある法的権利であって、需要、有効性、権利行使可能性、流通、利益の証明ではない。紙上の価値は所有権に付された推定額であり、使える現金ではない。経済的資産が存在するのは、実在する権利が、利用、代金回収、費用、持続的な需要と結びつく場合だけである。

10.4 利益幅を所有することは、義務も引き受けることを意味する

マイアミの外科医が重ねた所有権は、機械的にまねたくなる。診療事業、施設、臨床ネットワーク、不動産である。しかし、隣接する利益幅の一つひとつに、新たな仕事に伴う。診療事業は適切な医療を提供しなければならない。施設は安全で、認可を受け、必要な人員を配置し、適正な価格を設定しなければならない。ネットワークは患者の選択と適切な紹介を守らなければならない。不動産には、資本、維持管理、保険、空室や用途変更に耐える力が必要である。

医療提供者による所有は、患者の利益と所有者の収益との間に利益相反を生むこともある。医療は臨床上の必要性によって決めなければならない。情報開示、独立した選択、専門職規則、患者紹介に関する法律、競争法、地域の規制は、所有という考え方を妨げるものではない。正当な所有に必要な条件の一部である。

また、隣接する資産をすべて買うことが、本質的に賢明なわけでもない。賃借なら、現金と柔軟性を保てる。専門事業者なら、

ある機能^{きのう}をより適切^{てきせつ}に担い^{ない}、固定費^{こていひ}を多数^{たすう}の顧客^{こきやく}に分散^{ぶんさん}できる。
 重要^{じゅうよう}な接点^{せつてん}を支配^{しはい}することで、資本^{しほん}、複雑^{ふくざつ}さ、集中^{しゅうちゅう}、利益相反^{りえきそうはん}
 を上回^{うわまわる}るだけの信頼性^{しんらいせい}、学習^{がくしゅう}、競争^{きょうそう}上守^{じょうまもり}りうる価値^{かち}が生まれる
 場合^{ばあい}に、統合^{とうごう}は正当化^{せいどうか}される。

したがって、所有^{しゅゆう}について最初^{さいしょ}に問うべきなのは、どの利益^{りえき}
 幅^{はば}を取り込めるか？ ではない。関連^{かんれん}する権利^{けんり}を保有^{ほゆう}することで、
 どの成果^{せいこ}を責任^{せきにん}をもって改善^{かいぜん}できるか？ である。

10.5 持分があっても、他者の労働が消える わけではない

ダラスで複数^{ふくすう}拠点^{きょてん}を運営^{うんえい}する人物^{じんぶつ}は、会社^{かいしゃ}を買収^{ばいしゅう}し、その後^ご、
 運営業務^{うんえいぎょうむ}の大半^{たいはん}を担う人々^{にうひとびと}に持分^{もちぶん}を付与^{ふよ}する手法^{しゅほう}を説明^{せつめい}してい
 る。彼のチーム^{かれ}は帳簿^{ちょうぼ}と立ち上げ^{たちあげ}の仕組み^{しくみ}を提供^{ていきょう}し、新たなパート
 ナー^{ひび}は日々^{じつごう}の実行^{じこう}を担う。単純化^{たんじゅんか}した例^{れい}では、まんりえき
 があり、所有権^{しゅゆうけん}が等分^{とうぶん}されている事業^{じぎょう}は、双方^{そうほう}に30万ドル^{まん}ずつ
 分配^{ぶんぱい}する。

この計算^{けいさん}が正しい^{ただしい}のは、厳しい前提^{きびしいぜんてい}が満た^{みた}される場合^{ばあい}だけで
 ある。60万ドル^{まん}が売上^{うりあげ}ではなく分配可能^{ぶんぱいかのう}な利益^{りえき}であること、再
 投資^{とうし}、準備金^{じゅんびきん}、税^{ぜい}、債務契約^{さいむけいやく}、優先請求権^{ゆうせんせいきゅうけん}、追加出資請求^{ついかしゅうしせいきゅう}によっ
 て金額^{きんがく}が変わ^{かわ}らないこと、等分^{とうぶん}が該当^{がいとう}する種類^{しゅるい}の持分^{もちぶん}に適用^{てきよう}さ
 れること、そして両者^{りょうしや}が利益^{りえき}の測定方法^{そくていほう}を理解^{りかい}していること
 である。資本提供^{しほんていきようしや}者の収入^{しゅうにゅう}を受動的^{じゅうどうてき}と呼ぶことも、統治^{とうち}、リス
 ク、それまでに投じた資源^{とうじ}、運営者^{しげん}の継続的^{うんえいしや}な労働^{けいぞくてき}を見えなく
 する。

労働^{ろうどう}の非対称性^{ひたいしゅうせい}があるからこそ、契約^{けいやく}を精査^{せいさ}する価値^{かち}があ
 るのであって、自動的^{じどうてき}に退けるべき^{しりぞける}なのではない。運営^{うんえい}を担う

パートナーは、賃金^{ちんぎん}だけでは得^えられない機会^{きかい}を得^うるかもしれない。資本^{しほん}を担^{になう}うパートナーは、資金^{しきん}、仕組^{しく}み、評判^{ひやうばん}、顧客^{こきゃく}、保証^{ほしょう}、下振^{したふれ}れの負担^{ふたん}を提供^{ていきょう}するかもしれない。公正^{こうせい}さは、交換^{こうかん}全体^{ぜんたい}によって決^きまる。

持分^{もちぶん}を分ける前^{まえ}に、6項目^{こうもく}へ戻^{もど}る。各人^{かくじん}の給与^{きゅうよ}または請負報酬^{うけおほうしゅう}と、所有^{しゅりやう}から得^える収益^{しゅうえき}を分けたう^{わけ}えで、現金^{げんきん}、労働^{ろうどう}、保証^{ほしょう}、既存^{きそん}資産^{しさん}を記録^{きろく}する。議決^{ぎけつ}、情報^{じょうほう}、銀行取引^{ぎんこうとりひき}、採用^{さいよう}、支出^{ししゅつ}に関する^{かんする}権限^{けんげん}、権利確定^{けんりかくてい}、希薄化^{きはくか}、分配^{ぶんばい}、準備金^{じゅんびきん}、将来^{しょうらい}の追加出資請求^{ついかしゅうしせいきゅう}、そして公正^{こうせい}な是正手続^{ぜせいていしつづき}を伴^{ともなう}う仕事の基準^{きくん}を定^{さだ}める。死亡^{しぼう}、障害^{しょうがい}、離脱^{りだつ}、買戻^{かいもど}し、評価^{ひやうか}、膠着^{こうちゃく}、損失^{そんしつ}について、移転^{いてん}とダウンサイド^{しやううしやうどうし}の項目^{こうもく}を完成^{かんせい}させる。所有者^{しゅりやうしや}同士^{こぎやく}が異なる^{さいげんしや}分け方^{きせいでうきよく}に合意^{しめうい}しても、労働者^{ちぎむ}、顧客^{きえ}、債権者^{しやうがい}、規制当局^{きぎじう}、周囲^{しゅうい}の地域社会^{ちいきしやかい}に対する義務^{たいする}は消えない。

権利^{けんり}、情報^{じょうほう}、貢献^{こうけん}、時間軸^{じかんじく}が十分^{じゅうぶん}に共有^{きやうゆう}されているとき、持分^{もちぶん}は利害^{りがい}を一致^{いっせい}させる。一方^{いっぽう}で、過少^{かしょう}な報酬^{ほうしゅう}を覆^{おおい}い隠^{かく}したり、交渉^{こうしやう}力の弱い人^{りよくよわいひと}にリスク^{うつし}を移^{そう}したり、双方^{ふんそう}を紛争^{とじ}に閉じ込め^{こめ}たりすることもある。資本構成表^{しほんこうせいひやう}は信頼^{しんらい}の代わり^{かわり}ではない。信頼^{しんらい}が何^{なん}に耐えられなければならないかを記録^{きろく}するものである。

10.6 所有の記録を、信頼できる1つの権利から始める

所有権^{しゅりやうけん}がはしごであるのは、各段^{かくだん}で、その1つ下^{もと}の段^{だん}から得^えられる証拠^{しやうこ}が必要^{ひつよう}だという意味^{いみ}に限^{かぎ}られる。永遠^{えいえん}に登^{のぼ}り続けよとい^いう命令^{めいれい}ではない。第9章^{だいしやう}の運営^{うんえい}ルート^{きろく}を記録^{きろく}3^{ひき}へ引き継^{つぎ}ぎ、自分^{じぶん}が確実^{かくじつ}に発揮^{はつき}できる技能^{ぎのう}、その技能^{ぎのう}に現在付随^{げんざいふずい}する現金報酬^{げんきんほうしゅう}または権利^{けんり}、そして自分の時間^{じぶんじかん}が関わ^{かかわ}っていないかのように装^{よそおう}うことなく反復^{はんぷく}できる価値^{かち}ある成果^{せい}を、1つずつ挙^あげる。

次に、欠けている権利を1つ特定する。それは、透明な賞与、利益分配、持分、ライセンス、専門事業、製品、施設、契約、顧客への経路かもしれない。その権利について、所有の6項目すべてを埋める。義務とダウンサイドの項目では、資本、無給労働、保証、集中、非流動性、法的リスク、感情的負担、そしてインセンティブを制限する専門職、労働者、顧客、債権者、公衆に対するあらゆる義務を織り込まなければならない。

誠実に実行できる最小の一步を試す。確認可能な参加条件を1つ交渉する、範囲を限定した権利を1つライセンスする、まとめたサービスを1つ試験提供する、あるいは生活をそこに集中させる前に小さな持分を獲得する。その試みから、権利が持続的な参加と有用な支配を加えるのか、それとも依存の呼び名を変えるだけなのかがわかるようにすべきである。

技能は今も土台である。所有権だけで、価値をいつまでも生み出せるわけではないからだ。所有権が重要なのは、目の前の仕事が終わった後にも、価値に対する権利を保てるからである。一方から他方へ進むなら、権利、証拠、責任を一緒に加えるべきである。

それでもなお、権利が創り手に全面的に依存したままのことがある。基準が1人の頭の中にしかない専門事業、発明者にしか提供できない製品、絶え間ない救済によって運営される持分パートナーシップは、依存のあり方を変えないまま法的形態だけを変えている。持続可能な所有には、所有者がその場を離れても約束を果たし続けられる機構が必要である。

CHAPTER 11

創業者がその場を離れても回る事業

そうぎようしゃ ふざい やくそく まもりつづけ
創業者が不在でも、その約束は守り続けられるか？

フィットネスアプリ Sweat を築いた後、Kayla Itsines は、4 億ドルと評価された売却について語っている。何を变えたいかと問われても、彼女は機能やキャンペーン、資金調達上の判断を挙げない。売却前に、自分を会社から切り離しておくべきだったと言う。買い手が取得したのは、対外的なアイデンティティも運営も、なお創業者に大きく依存している事業だった。その売却によっても、彼女は期待したほどすっきりと会社から離れられなかった。

これは、キーパーソン・リスクが最も目に見える形で現れた例である。創業者は株式、商標、銀行口座を所有していても、会社を動かす文書化されていないプロセスそのものであり続けることがある。重要な販売にはすべて創業者の言葉が必要になる。あらゆる例外が創業者の判断を待つ。顧客が覚えているのは、組織が守れる約束ではなく、一人の人物である。事業は法的には別個だが、業務上は結びついたままだ。

創業者がその場を離れても回る事業は、放置された事業ではない。限られた不在期間にも通常の約束が守られ続け、人々が

しごと ひつよう けんげん じょうほう も ち いじょうじたい ひがい ひろがる まえ
 仕事に必要な権限と情報を持ち、異常事態が被害の広がる前に
 てきせつ はんだんしゃ とどくじぎょう ふざい た え いと
 適切な判断者へ届く事業である。不在に耐えられることは、意図
 せつけい せきにん うんえい しょううしや ふざい ほうにん
 して設計された責任ある運営であり、所有者が不在のまま放任
 することではない。

11.1 不在テストは肩書ではなく機能に適用する

たいようこうはつでんきぎょう けいえいしや えいぎょう
 Zane という太陽光発電企業の経営者は、アイデアと営業から、
 ぶんしよ か すすむ き ばくぐだい だんかい
 チームへ、さらに文書化されたシステムへと進む規模拡大の段階
 しめし かれ あげ るうりあげだか ち れい けいざい
 を示している。彼が挙げる売上高のしきい値は例であり、経済
 ほうそく すぐれ きのう ちやくもく だれ ひとり
 法則ではない。より優れたテストは機能に着目する。誰か一人
 たいおう べつ ひと しごと りかい つづけ
 が対応できなくなっても、別の人が仕事を理解して続けられる
 かいしや さいこうけいえいせきにんしや た え ま かいにゅう
 べきであり、会社は最高経営責任者の絶え間ない介入ではなく、
 いきよ
 システムに依拠すべきだというものだ。

そうぎょうしや きゅうか と れ る かんがえは じめ
 創業者が休暇を取れるかどうかから考え始めてはならない。
 だい しょう ひ き つ い しきべつ し は じめ る ちゅうもく てきかくせい
 第9章から引き継いだルート識別子から始める。注目、適格性
 かくにん い し けつてい こうかん ていきょう じゅりょう かいしゅう さいりよう
 を確認した意思決定、交換、提供、受領、回収、再利用または
 しょうかい くじょう しゅうふく りだつ とおるけいろ ふざい
 紹介、そして苦情、修復、離脱を通る経路をたどる。不在テス
 ひ き つ ぎ か し ょ お か だい に ぎょうむ
 トはすべての引き継ぎ箇所に置かれるものであり、第二の業務
 フローではない。

つぎ せいとうせい ささえるきのう くわえる さいよう くんれん
 次に、そのルートの正当性を支える機能を加える。採用、訓練、
 ひんしつ あんぜん ほうれいじゆんしゅ かんり こうばい しょうりのうりよく しきんかんり
 品質、安全、法令遵守、データ管理、購買、処理能力、資金管理
 つづくいっぽう ていきょうひんしつ しずか あつか
 である。マーケティングが続く一方で提供品質が静かに悪化し
 かいしや どりくつ うごい みえる
 ていても、会社は独立して動いているように見えることがある。
 ていきょう つづけ だれ だいきん かいしゅう だいきん
 提供を続けても、誰も代金を回収していないこともある。代金を
 かいしゅう とめ るけんげん も つじんぶつ こきやくひがい かくさ
 回収しながら、それを止める権限を持つ人物に顧客被害が隠さ
 れていることもある。

かくじゅうようきのう にぶこうせい てきよう
各重要機能に、二部構成のテストを適用する。

そうていない ぎょうむ いじ ふへんじょうけん やくそく
想定内の業務維持されなければならない不変条件、それが約束
ぜんたい じゅうよう りゆう ぜんご だんかい せつぞくかんけい せいか
全体にとって重要な理由、前後の段階との接続関係、成果に
せきにん もつひと あきらか しひょう しひよう
責任を持つ人、ズレを明らかにできる指標、そしてその指標
じっさい しごと しょうごう てんけんほうほう めいき かいしじょうけん
を実際の仕事と照合する点検方法を明記する。開始条件、
ひつよう にゅうりよく しげん かんりよう ていぎ くんれん うけ だいたいよういん
必要な入力、資源、完了の定義、訓練を受けた代替要員も
くわえる
加える。

そうていがい じょうきょう ほうりつ あんぜん ひんしつ ろうむ こきやく
想定外の状況 法律、安全、品質、プライバシー、労務、顧客、
しきん けんげん きょうかい めいき だれ ていし けつてい
資金、権限の境界を明記する。誰が停止または決定できる
じたい
のか、事態をどこへエスカレーションするのか、どのよう
しえん りよう りんじ けんげん しつこう
な支援を利用できるのか、臨時の権限がいつ失効するのか、
けつてい きそく あと みなおす しめす
そして決定と規則を後でどのように見直すのかも示す。

かたがき こたえ ひょうじゅんさぎよう
肩書だけでは、どちらのテストにも答えられない。「標準作業
てじゅんしよ なまえ おなじ ぎょうむじょう じりつ
手順書」という名前のフォルダーも同じである。業務上の自立が
せいらつ じつざい ひと きろく りよう こうどう ひつよう
成立するのは、実在する人がその記録を利用でき、行動に必要な
しげん けんげん もち けつか てらし ひょうか ばあい かぎら
資源と権限を持ち、結果に照らして評価される場合に限られる。

11.2 判断をなくしたふりをせず、判断を文書化する

Zane は、コーヒーの入れ方やトイレの使い方さえ手順書
いれかた つかいかた てじゅんしよ
を作れると冗談を言いながら、あらゆる機能の手順を説明す
つくれる じょうだん い い き のう てじゅん せつめい
る。この誇張は、よくある誤りを浮かび上がらせる。文書化が
こちよう あやまり うかびあがら ぶんしょか
やくだつ あいまい へらし あんぜん まもり くろう え ちしき
役立つのは、曖昧さを減らし、安全を守り、苦労して得た知識を
ひきつげる ばあい じゅうだい はんたん あいまい
引き継げるようにする場合である。重大な判断を曖昧なままに

しながら、取るに足りない動作とる たり どうさ きろくを記録かんりょうしゅぎすると、それは官僚主義になる。

仕事しごと よんを四つの種類しゅるい わけるに分ける。

定型業務ていけいぎょうむ 入力にゅうりょくが安定あんていし、安全あんぜんな手順てじゅんを繰り返くりかえせる。チェックリストで漏れを防げる。

判断業務はんだんぎょうむ 原則げんそく、事例じれい、証拠しょうこ、権限けんげんを必要ひつようとする。台本だいほんですべての事例を列挙することはできない。

例外れいがい 想定そうていされた範囲はんいから外れる。深刻度はずれの規則しんこくど、対応責任者きそく、制限時間たいおうせきにんしゃ、エスカレーション経路せいげんじかんが必要になる。

緊急事態きんきゅうじたい 安全あんぜん、権利けんり、支払能力しはらいのうりょく、セキュリティしゃかい、社会からの信頼しんらいを脅かすおびやかす。最初さいしよの指示しじは、停止ていしし、証拠しょうこを保全ほぜんし、人を守りひとまもり、適格な専門家てきかくせんもんかに助けを求めることである場合もある。

有用なプロセス記録ゆうようは、管理上きろくの努力かんりじょうを誇示どりょくするのではなく、仕事しごとに合あっている。それは、理由りゆう、不変条件ふへんじょうけん、接続関係せつぞくかんけい、成果せいこ責任者せきにんしゃ、通常つうじょうの経路けいろ、指標ししょう、点検てんけん、意思決定権いしけつていけん、停止条件ていしじょうけん、例外れいがい経路けいろ、証拠しょうこ、代替要員だいたいよういん、見直し日みなおしひを保存ほぞんする。実際に仕事をする人が、その作成とテストに加わるべきである。そうしなければ、文書ぶんしょに書かれるのは仕事そのものではなく、経営側けいえいがわが想像そうぞうした仕事になる。文書化は判断を保存し、改訂を可能にすべきであり、判断が取り除かれたふりをするためのものではない。

システムは、その内部に含まれるものを再生産する。迅速いっかんで一貫さべつてきしていても、差別的な選別せんべつはやはり差別的である。営業台本えいぎょうだいほんは、誤解ごかいを招く約束まねくやくそくを大規模に広げることがある。サービス指標しきょうは、後になって顧客あつに同じ説明こきやくを繰り返くりかえさせることで、通話時間つうわじかんを短縮たんしゅくできてしまう。標準化ひょうじゅんかに価値が認められるのは、ダッ

シェボードを^{せいぜん}整然と^み見せるからではなく、^{せい}成果を^{かいぜん}改善するからである。

11.3 委任では責任とともに権限を移す

Shaquille O'Neal は、^{ほゆう}保有しているとされる 155 店舗の Five Guys を例に、^{れい}物理的な^{ぶつりてき}問題を^{もんだい}明白にする。155 か所すべてに同時にいることはできない。彼の^{かれ}答えは、^{こたえ}委任と^い有能な^{ゆうのう}人材である。この言葉が^{ことば}単純なのは、その後に^{あと}難しい^{むずかしい}問いが^い続くからだ。委任されるのは、どの^い成果か。現地^{げんち}のどの^{はんたん}判断を^{うんえいしゃ}運営者に^{まかせ}任せるのか。どの^{きじゅん}基準は^{きょうつう}共通の^いまま維持しなければならぬのか。どの^{じょうほう}情報を^{おくりかえし}いつ返し、所有者は^{しょうしや}いつ^{かいにゆう}介入できるのか。委任は、^い完全な^{かんぜん}移転として^{いてん}次の^{つぎ}ように^{あらわ}表せる。

complete delegation = outcome + authority

+ resources + standard

+ visibility + review.

^{けんげん}権限を取り除けば、^{とりのぞけ}委任された人は^い伝言役になる。資源を^{しげん}取り除けば、その^{にんむ}任務は^{まえ}前もって^{せきにん}責任を負^{おわ}わせるためのものになる。^{きじゅん}基準を取り除けば、^{とりのぞけ}評価は^{ひょうか}個人の^{こじん}好みになる。^{このみ}可視性を^{かしせい}取り除けば、所有者が^{しょうしや}失敗に^{しっぱい}気づくのは^{きづく}手遅れになってからだ。^{けんげん}権限には^{きょうかい}境界と^{きげん}期限も必要である。^{ひつよう}緊急時または^{きんきゅうじ}例外時の^{れいがいい}臨時^{りんじ}権限は、その^{けんげん}状況が^{じょうきよう}終わるか、^{おわ}指定された^{してい}見直し^{みなおし}時点で^{じてん}達した^{たっし}ときに^{しっこう}失効する。^{だまつ}黙って^{こうきゅうてき}恒久的な^{しはいけん}支配権へ^{かわ}変わるものではない。

^い委任も、^{おなじしやうこ}オファーと同じ^{かいだん}証拠の^{のぼる}階段を上るべきである。^{ぐたい}具体的で^{てき}元に戻せる^{もと}判断から^{もとせる}始め、^{はんたん}成果と^{はじめ}顧客の^{せい}反応を^{こきやく}観察する。その^{はんのう}人が、より^{かんさつ}大きな^{ひと}結果を引き受けるために^{おおきな}必要な^{ひきうける}背景、^{ひつよう}資源、^{はいけい}資源、^{しげん}資源、

支援、記録を持っている場合に限り、範囲を広げる。肩書は証拠ではない。また、一つの定型業務を問題なくこなせたからといって、未知の緊急事態に対応する準備ができているとは証明できない。

マイアミの若いeコマース事業者は、創業者の時間を解放することを、7桁から8桁への移行として捉えている。彼はまた、従業員を、創業者のアイデアをその見返りの一部で実行する人々だと表現する。この序列には修正が必要である。アイデアは仮説だ。熟練した実行は制約を発見し、設計を修復し、しばしば顧客価値を生み出す。創業者の時間を解放しても、他人の時間が安くなるわけではない。公正な報酬、安全な労働、功績の承認、発言権、そして適切な場合には上振れ利益への参加を、システムの中に組み込まなければならない。

ヒューストンのプライベート・エクイティ運営者は、多数の企業に共通のプロセス、データ、権限を与えられた人々を配置する方法を説明している。共通基盤があれば、比較と支援が可能になる。しかし、一つのひな型で、地域ごとの製品、従業員、顧客、規制を消し去ることはできない。権限付与とは、意思決定権を明示することであり、中央で監視し、中央で下した判断の責任だけを現地に負わせることではない。その段階を運営する人々は、その結果を経験する顧客や同僚と法に則った接点を保たなければならない。中央のダッシュボードだけが、組織にとって現実に触れる唯一の場所になってはならない。

会社の成長に伴い、処理能力も変化する。Glenn Boydは、少数人数のチームではよく働いた管理職が、管理範囲を20人、30人へと広げられた途端にうまくいかなかった例を振り返る。彼の結論は、責任を上層に置く。仕事を追加するのをやめる、役割を分割する、道具と訓練を提供する、または範囲を狭めるべき

だということだ。人に過重な負担をかける成長は、個人の資質の問題である前に、設計の失敗である。

11.4 継続収益は存在理由を更新し続けなければならない

ヒューストンのウェルスマネジャーは、一度限りの取引と、自身の業務を継続利用して毎年支払う顧客とを対比している。彼は、一つの業務体系を多数の顧客に適用し、次の案件を繰り返し探すよりも予測可能で拡張しやすい収益を生み出す方法を説明している。

その仕組みは実在する。しかし、継続収益という言葉は、その原因を隠すことがある。顧客が自発的に更新することは、証拠の段階における反復交換の段であり、業務フローにおける再利用への経路でもある。それでも理由の説明は必要だ。問題が繰り返されるから、サービスが価値を生み続けるから、切り替えの費用が高いから、解約方法が分かりにくいから、契約期間が長いから、または買い手が注意を払わなくなったから、収益が繰り返して発生しているのかもしれない。会社が維持したいと考えるべき関係を表しているのは、最初の二つだけである。

更新は、年間合計が与える安心感ではなく、コホート別に測る。同等の顧客 N_0 がある期間を開始し、 k 回の更新機会を経た後も N_k が自発的に利用を続けているなら、

$$r_k = \frac{N_k}{N_0}$$

は、単純な維持状況の記録となる。ただし、契約の拡大と縮小、返金、サービス費用、回収不能、離れたかったのに離れら

れなかった顧客を含めなければ不完全である。目に見える期待
こうけんがく ちかい
 貢献額により近いのは、

$$M_{\text{visible}} = \sum_{i=1}^n p_i (C_i - S_i - R_i),$$

ここで、 p_i は自発的な更新と回収について根拠を示せる確率、
 C_i は契約上の受取額、 S_i は継続的なサービス費用、 R_i は予想さ
ふっきゅうたいおう へんきん ふりこう ひよう けいかく
 れる復旧対応、返金、または不履行の費用である。これは計画
たすける ひと かくりつ あつかうきよか
 を助けるためのものであり、人を確率として扱う許可ではない。

各コホートがなぜ残ったのか、どの成果が更新されたのか、ど
くじょう くりかえさ かいやく かにゆう おなじ わかり
 の苦情が繰り返されているのか、解約が加入と同じくらい分かり
とう かこいこみ ちゅうせい こきやく とじこめる
 やすいかを問う。囲い込みは忠誠ではない。顧客を閉じ込める
かつ よそくかのうせい ひようめん か まつ ふさい
 ことで買った予測可能性は、表面化を待つ負債である。

11.5 約束に役立つ部分のばらつきを減らす

Todd Graves は、非常に絞り込んだメニューと一つの主力商品
ちゅうしん きずい かれ おおきなもちぶん たち
 を中心に Raising Cane's を築いた。彼は、大きな持分を保ちなが
てんぼすう こえ のべ しゅうちゅう きぼ
 ら、店舗数が900を超えたと述べている。集中だけでその規模
せつめい いっかんせい たもつひよう
 を説明することはできない。しかし、一貫性を保つ必要のある
しょくざい ちようりけい くんれんじれい こうばいはんだん やくそく かず へる こきやく
 食材、調理経路、訓練事例、購買判断、約束の数は減る。顧客
きづい かいしゃ ふくざつせい よさん つかう
 に気づいてほしいところへ、会社の複雑性の予算を使うことにな
 なる。

同じ制約は、リスクも集中させる。嗜好、投入費用、規制、
けんこう かんするしょうこ きようそう かわれ しぼりこん えいきよう
 健康に関する証拠、競争が変われば、絞り込んだオファーは影響
うけ さいげんかのうせい てきおう かんざつかのう
 を受けやすい。再現可能性は適応を観察可能にするべきであっ
てきおう きんじる かいしゃ あんてい ちゅうかく かく
 て、適応を禁じるべきではない。会社には、安定した中核と、各

きよてん べつべつ じぎょう ゆるさ ちいき へんか けんしょう
 拠点が別々の事業になるのを許さずに地域ごとの変化を検証する、
 きりつ ほうほう ひつよう
 規律ある方法が必要である。

せいみつ しょうしや このむ かた すうはい か わ っ
 精密さも、所有者が好むやり方を崇拝することによっては
 もくざいじぎょうしや
 ならない。ヒューストンの木材事業者は、アイデアはいくらで
 じっこう さいご むく しゅうちゅう せいみつ
 もあり、実行は最後までやり抜くこと、集中、精密さにかかっ
 ゆう どうじ きぼ おおきく
 ていると言う。同時に、規模が大きくなれば、トイレットペー
 かかく さいぶ しょうしや きめつづける
 パーの価格といった細部まで所有者が決め続けることはできな
 みどめ きじゆん まもる こきやく やくそく じゅうぎよう
 いとも認めている。基準が守るべきものは、顧客への約束、従業
 いん あんぜん けいざいせい がくしゅう いがい げんち
 員の安全、経済性、学習である。それ以外はすべて、現地で
 はんだん さくじょ たいしやう うる
 判断または削除の対象になり得る。

11.6 組織に記憶させる

そうぎょうしや いぞん きおく なか のこる そうぎょうしや
 創業者への依存は、しばしば記憶の中に残る。創業者は、どの
 やくそく しょうだん や わら げ こきやく はいりよ ひつよう
 約束が商談を和らげたか、どの顧客に配慮が必要か、なぜその
 ひんしつじよう げんかい そんざい きようきゆうぎょうしや いぜんしつぱい
 品質上の限界が存在するのか、どの供給業者が以前失敗した
 か、ダッシュボードのどの数字が誤解を招くかを覚えている。そ
 きおく こじん なか とじ ひきつぎ はいけいじようぼう
 の記憶が個人の中に閉じていれば、引き継ぎのたびに背景情報
 うしなわ
 が失われる。

そしき やくそく ていきよう むすびつける ごうほう さいしやうげん きろく
 組織には、約束と提供を結びつける、合法かつ最小限の記録
 ひつよう なん ごうい こきやく なん ていきよう
 が必要である。何に合意したか、顧客が何を提供したか、どの
 げんかい かいじ つぎ こうどう だれ たんどう なん か わ っ
 限界を開示したか、次の行動を誰が担当するか、何が変わった
 なん しつぱい しゅうふく しゅうふく
 か、何が失敗したか、どう修復したか、その修復からプロセス
 なん まなん きろく きびじようぼう せいどう もくてき
 が何を学んだかを記録する。機微情報は、正当な目的のために
 しゅうしゅう ぼご ていせい ひつよう きかん こえ ほじ
 のみ収集し、保護し、訂正し、必要な期間を超えて保持せず、
 しごとじよう ひつよう ひとりよう
 仕事上それを必要とする人が利用できるようにすべきである。

そしき きおく ぜんいん きろく つぎ ひと かこ
 組織の記憶とは、全員を記録することではない。次の人が過去
 でっちあげ こうどう はんだん はいご かんれん
 をでっち上げずに行動できるよう、判断の背後にある関連する

りゆう ぼぞん

理由を保存することである。

11.7 不在テストで業務記録を更新する

きろく じっさい もどる い か かくきのう じゅんびど てんすう
記録3の実際のルートに戻る。以下の各機能に、準備度の点数を
つける
付ける。

- 0：創業者だけが実行または承認できる。
そうぎょうしゃ じっこう しょうにん
 - 1：別の人も行動できるが、基準、権限、情報、代替要員のい
づれかが不完全である。
べつ ひと こうどう きじゅん けんげん じょうほう だいたいよういん
ふ かんぜん
 - 2：指名された責任者と訓練を受けた代替要員が、明確な基準、
権限、可視性、エスカレーション規則の範囲内で行動できる。
しめい せきにんしゃ くんれん う け だいたいよういん めいかく きじゅん
けんげん か しせい きそく はんい ない こうどう
- み こ み きやく かくとく はんばい やくそく ていきょう れいがいたいおう しきん かいしゅう
見込み客の獲得、販売と約束、提供、例外対応、資金と回収、
さいよう くんれん ひんしつ あんぜん こきやく かん する きおく さいてん じゅうだい
採用と訓練、品質と安全、顧客に関する記憶を採点する。重大
なゼロを平均値で見えなくしてはならない。重要機能について
ふざいたいおうじゅんびど もっともよわい かしよ き まる
は、不在対応準備度は最も弱い箇所で決まる。

$$A_{\text{critical}} = \min_j a_j.$$

しんちょう 慎重にテストする。まず1日、次に3日、さらに5日と、創
しゃ かんさつ つうじょう はんだん くださ きかん よこく
業者が観察はするものの、通常の判断は下さない期間を予告して
もうける あんぜん きゅうよし はらい ほうてきぎ む こきやくしさん そこなわ
設ける。安全、ケア、給与支払い、法的義務、顧客資産が損なわれ
るおそれのある場面では、抜き打ちの不在テストを決して行っ
てはならない。介入、遅れた判断、隠されたパスワード、曖昧な
やくそく か け けんげん しえん う け ひと ひと のこら きろく
約束、欠けている権限、支援を受けられない人を一つ残らず記録
する。ボトルネックを一つ修復し、再テストし、証拠が認める
ばあい かぎつ きかん の ば す
場合に限って期間を延ばす。

各重要機能について、責任を負う成果、資源、通常時と例外
 時の権限、点検、顧客からの直接の反応、創業者による介入、
 未解決の制約を記録する。成長が許されるのは、重大なゼロが
 一つも隠されておらず、次に増える需要が、安全、同意、品質、
 回収、修復を弱めずに制約のある段階を通過できる場合に限ら
 れる。不在テストの成功は、範囲を限った拡大を裏づける証拠
 であって、無制限に規模を拡大する許可ではない。

目標は、人間としての創業者を不要にすることではない。不要
 な待ち時間、救援、記憶の集中を取り除き、創業者がその役割
 にふさわしい仕事を行い、他の全員が信頼できるシステムの中
 で本当の判断力を発揮できるようにすることである。

そのシステムは、今やさらに多くの需要を受け入れられる。
 同時に、より速く失敗することもできる。回収より先に販売が、
 支払いより先に在庫が、売上より先に給与支払いが、稼働より
 先に新たな処理能力が到来することがある。再現可能性は創業
 者への依存を解決するが、資金の時間差は解決しない。成長は
 今、その請求書を差し出す。

CHAPTER 12

成長の代価としての運転資金

せいちょう う む じ かん さ だれ し きんめん さ さ え る
成長が生む時間差を、誰が資金面で支えるのか？

ろうどうりよくか ん り かいしゃ そうぎようしゃ さいしょ おおがたけいやく ねんかんさん
労働力管理会社の創業者 Louis は、最初の大型契約を年換算
で 900 万ドルの売上高だったと説明する。顧客は請求書を 30 日
後に支払う。しかし彼の会社は、業務を遂行する間の給与やその
他の費用を賄わなければならなかった。彼の大まかな計算では、
最初の入金を確実に見込めるようになるまでの 5 週間の支出に、
約 100 万ドルが必要だった。

けいやく じゅうよう しょうこ どうじ しはらいのうりよく きょうい
その契約は、需要の証拠であると同時に、支払能力への脅威で
もあった。断れば、規模を拡大する道を手放すことになる。資金
を確保せずに受ければ、たとえ顧客が最終的にすべての請求書
を支払っても、従業員に給与を払えなくなりかねない。この
矛盾は見かけ上のものにすぎない。売上は取引を記録し、現金
は日付を記録する。

うんでんしきん ふた ひづけ あいだ まかなう はんばいまえ こうにゅう
運転資金は、その二つの日付の間を賄う。販売前に購入する
在庫、回収前に提供する労働、納付前に確保しておく税金、生産
性を発揮する前に研修を受ける新入社員、稼働前に導入する
設備能力を支える。通常、成長は経営者に報いるより先に、そ
の時間差を広げる。だからこそ企業は、仕事に追われ、帳簿上

は利益を出しながら、給与を支払えないことがある。

12.1 すべての数字を別々の勘定に置く

一つの印象的な数字に、ほかのすべての数字まで代表させると、言葉は危険なものになる。少なくとも次の五つの記録は分けておく。

売上高 適用される会計規則に従い、提供済みまたは契約上獲得済みの仕事に割り当てられた対価である。自由に使える現金ではない。

売上総利益 売上高から、その売上を生み出すために必要な直接費を差し引いたものである。ここからさらに、間接費、資金調達費、税金、修繕費、損失を賄わなければならない。

営業利益 その期間の営業費用を反映したものである。まだ回収していない売上を含む一方、将来の現金支出の約束を含まないことがある。

現金 該当する個人または事業体が現在利用できる資金である。会社にある現金が、自動的に経営者個人の支出に使えるお金になるわけではない。

貸借対照表 上の余力 時間差や損失を吸収できる、現金、売掛金、在庫、債務、借入金、自己資本の蓄積である。その規模と同じくらい、質が重要になる。

売上高、売上総利益、営業利益は、一定期間にわたって測定されるフローである。現金と貸借対照表上の請求権は、ある日付時点で観察されるストックである。同じストックであって

も、利用可能な現金1ドル、争いのある売掛金、特殊な在庫、流動性の低い資産では、翌週の給与を同じように支えることはできない。将来のフローや不確かなストックを、今すでに口座にある現金のように扱えば、予測は破綻する。

Houstonのある事業経営者は、約300万ドルを稼ぎ、約95万ドルの税金を負いながら、資金が会社内に残っていたため、個人口座には約1万ドルしかなかった年を振り返る。事業体や税務の詳細が十分に明らかではないため、これらの数字から一般化することはできない。長く通用する要点は、会社の利益、社内に留保された現金、税負担、個人の流動性は、それぞれ異なる方向に動きうるということだ。

この区別は、投入した1ドルごとの収益を求めるという、よくある標語の誤りも正す。支出のなかには増分売上を測定できるものもあれば、安全、品質、法令遵守、保守、プライバシー、人間の尊厳を守るものもある。因果の特定が難しいからといって、後者が無駄になるわけではない。健全な予算は、架空の売上リターンを作り出すのではなく、果たすべき義務と、それに適した証拠を明記する。

成長を承認する前に、相互につながった一つの論拠を組み立てる。検証可能な条件のもとで需要が実在しなければならない。実際の回収価格は、納品、サポート、失敗、復旧に伴う義務の費用を上回らなければならない。人と資産には余力が必要である。日付を入れた資金繰りは、その時間差を乗り切れなければならない。正当な責務への資金を維持しなければならない。そして予測が外れた場合、投入済みの現金や能力は十分に回収可能でなければならない。一つのつながりが強くても、別のつながりの破綻をいつまでも補うことはできない。

12.2 売上を受け入れる前に資金繰りカレンダーを描く

一つの注文、契約、または成長段階について、現実的に予想される現金の動きを週単位のカレンダーに記入する。第 t 週に受け取る現金を I_t 、支払う現金を O_t とする。第 t 週までの累積資金不足は、次の式で表される。

$$F_t = \sum_{\tau=0}^t (O_{\tau} - I_{\tau}).$$

B を、遅延、欠陥、返金、手直し、予測誤差に備える予備資金とすると、計画上必要となる成長のための最低資金負担は、次の式で表される。

$$W_{\text{peak}} = \max_t F_t + B.$$

請求日ではなく、現金が動く日を使う。前受金、材料の発注、運賃、給与、給与関連税、手数料、下請業者、保険、導入、品質管理、サポート、返品、債務返済、税金を含める。そしてストレスケースでは、回収日を早めるのではなく遅らせる。30日と明記された支払条件でも、承認、紛争、顧客側の処理、週末などによって45日や60日になりうる。

在庫を扱う事業では、よく使われる資金化サイクルの近似式は次のとおりである。

cash-cycle days = inventory days
 + receivable days
 – payable days.

これは^{しんだんしひょう}診断指標であって、^{よそく}予測ではない。平均値は、^{へいきん ち}最大の^{さいだい}注文、^{ちゅうもん}支払いの^{し はらい}遅い顧客、^{おそいごきゃく}季節在庫、^{きせつざいこ}返金が必要となる^{へんきん ひつよう}前受金、^{まえうけきん}待っては^{まっ}くれない^{ちんぎん}賃金を^{おおいかくす}覆い隠す。週^{しゅうたんい}単位の^{しきんく}資金繰り^りカレンダーなら、^{じっさい}実際の^{あきらか}ピークが明らかになる。

Las Vegas のある^{そうぎようしゃ}アパレル^{おおて こうりぎようしゃ}創業者は、大手小売業者からの^{ちゅうもん れい}注文を例に^{おなじもんだい}同じ問題を^{せつめい}説明する。仕入先に^{しいれさき}50台分しか^{だいぶん}資金を^{しきん}用意できないとき、^{ようい}100台の^{だい}ラックの^{ちゅうもん}注文は^{めぐみ}恵みであると^{どうじ}同時に^{わざわい}災いにもなりうる。発注書は^{はっちゅうしょ}需要の^{じゅうよう}証拠ではあるが、^{しょうこ}現金でも^{げんきん}、^{りえきりつ}利益率でも、^{かいしゅう}回収でも、^{せいさんのうりよく}生産能力でもない。喜ぶ前に、^{よろこぶまえ}単位^{たんい}原価、^{げんか}欠陥の^{けっかん}許容分、^{きようぶん}配送費、^{はいそうひ}チャージバック、^{けんせる}キャンセル、^{けんしゅう}検収、^{しはらいび}支払日、^{しいれさき}仕入先の^{じようけん}条件、^{かいて}買い手の^{しはらい}支払いが^{おくれ}遅れた場合に^{ばあい}必要となる^{ひつよう}現金を確認する。^{げんきん}

別の^{べつ}インタビューでは、^{こうりぎようしゃ}小売業者^{こうしょう}に^{あら}公称40パーセントの^{りえきりつ}粗^{あたえ}利益率^{いたくほんばい}を与え、^{こばみ}委託販売^{だいきん}を拒み、^{まえばらい}代金を^{かいしゅう}前払いで^{でんし}回収した^{かいしゃ}電子^{かたら}タバコ会社^{じようけん}が語られている。この^{ざいこ}条件は^{こうりぎようしゃ}在庫リスクを^{がわ}小売業者^{うつし}側へ^{きようきゆうしゃ}移し、^{しきんか}供給者の^{かいぜん}資金化^{けんこうじよう}サイクルを^{しゅちよう}改善した。だからといっ^{じぎよう}て、その^{もほん}事業が^{わしや}模範^{けんこうじよう}になるわけではない。話者の^{けんこうじよう}健康上^{しゅちよう}の主張^{うらづけ}には^{せいびん}裏付けがなく、^{いぞんせい}製品には^{ゆうがい}依存性^{しょうぎよう}があり、有害である。商^{てき}業^{ゆうこう}的に^{りゅうつう}有効な^{りえき}流通は、^{おなじ}利益と^{がい}同じように^{かくだい}害も^{しきんこうぞう}拡大しうる。資金構造^{しきんこうぞう}は、^{せいびん}製品についての^{しんじつ}真実や^{しゃかいてきひよう}社会的費用と併せて^{あわせ}判断しなければ^{はんだん}ならない。

12.3 誰が時間差を担うのかを明確に選ぶ

時間差が消えることはない。創業者、顧客、仕入先、労働者、貸し手、ファクター、投資家の誰かがそれを担う。正当に問うべきなのは、どの取り決めが証拠に合致し、欺瞞や強制を伴わずにリスクを配分できるかである。

顧客からの前受金や進捗に応じた請求は、返金権、成果物、資金の保管責任が明確であれば、支払いと着手済みの仕事を一致させられる。仕入先の支払条件によって、材料代の支払いを代金回収に合わせることもできるが、弱い立場の仕入先に、より強い買い手への資金提供をいつまでも強いるべきではない。ロットの縮小、拠点の段階的な開設、能力の賃借、立ち上げの減速によって、ピークを資金調達するのではなく、ピークそのものを下げることもできる。利益剰余金は支配権を保てるが、時間がかかり、もともと利益率に余裕がなかった創業者には利用できないこともある。

信頼できる記録と返済能力のある事業なら、銀行のリボルビング型融資枠によって、比較的低コストの短期流動性を得られることがある。その一方で、利息、手数料、財務制限条項、担保権、更新リスク、債務不履行の結果も伴う。エクイティには予定された返済がないが、経済的持分、情報、ガバナンス、ときには支配権を譲り渡すことになる。請求書に価格が表示されないからといって、どちらも無料ではない。

本章は、時間差と、それを担うための負担全体を明らかにする。利益剰余金、負債、エクイティ、またはその組み合わせのどれを最終的に選ぶべきかまでは決めない。資金調達の候補は、資本適合性を判断する段階へ持ち越す。そこで期間、権利、支配、要求される速度、損失配分、代替案を、生産上の制約と照らし

ひかく
て比較できる。

Louisは売掛債権のファクタリングを利用した。対象となる請求書の約90パーセントを、総費用が約21パーセントだったと彼が説明する条件で前払いしてもらい、その後は利益を留保して、この制度への依存度を下げたという。ファクターを利用すれば、信用力のある請求書を早期の現金に変えられるが、負担の全体像は、期間、手数料、留保金、償還請求権、紛争、希薄化、顧客集中、そして不払いを誰が吸収するかによって決まる。実際の期間全体で受け取る現金総額と、引き渡す現金総額を比較する。説明のない手数料を、銀行の年率と比較してはならない。

資金調達後も貢献利益がプラスで、回収の確度が非常に高く、契約が持続的な能力を生み、下振れにも耐えられるなら、高コストのつなぎ融資が合理的なことはある。一方で、本来なら断るべき契約を延命させることもある。資金が手に入るからといって、利益率の赤字、信用の弱い顧客、安全でない仕事量、会社が履行できない義務が解消されるわけではない。

12.4 緊急事態になる前に、融資を受けられる会社になる

ある医療事業の起業家は、信頼できる帳簿が信用供与と将来の会社売却を支えるとして、有能な会計担当者を規模拡大の初期に採用すべき人材に挙げる。Salt Lake Cityの不動産事業者は、そこに必要な歯止めを加える。経営者は理解まで委任することはできない。会計担当者は信頼できる記録を作成し、誤りを指摘すべきだが、経営者自身も、収益認識、売上総利益率、費用、現金、売掛金、買掛金、負債、税金の準備金、予測の前提を説明

できなければならない。

融資を受けられる力は、相手方が検証できる証拠から育つ。

- 照合済みの勘定と適時に作成された財務諸表。
- 契約書、請求書、年齢表、回収履歴。
- 実際の納品に結びついたユニットエコノミクス。
- 税金、給与、保険、法的義務を滞りなく履行していること。
- 過去の誤差が見える資金予測。
- 経営者の出資金、利益剰余金、担保、その他の損失吸収手段。
- 具体的な借入目的と、信頼できる返済原資。
- 不利な変化や財務制限条項への圧力を早期に通知すること。

Palm Beachのあるプライベートエクイティ買収者は、事業の実績、資産、貸し手からの信頼、事業キャッシュフローによって、買収資金の借入が可能になった経緯を語る。だからといって、あらゆるものを担保に入れてよいわけではない。資産は過大評価されていることがあり、キャッシュフローも減少しうる。債務は、家計の破綻、無償労働、顧客の損失をひそかに他者へ転嫁することなく、ストレスケースを乗り切れなければならない。

9月11日後に旅行需要が崩壊した際、あるホスピタリティ事業の創業者は、ホテルのレジ収入がゼロになったと振り返る。彼は銀行に繰り返し連絡し、良いことも悪いことも醜いことも開示し、生き残るために追加借入を行った。売上がゼロになるショックの最中に債務を増やせば、債務超過をさらに深めることがある。率直さが救済を保証するわけではない。それでも、貸し手が再建策を検討するために必要な情報は守られる。これは、財務諸表の一部を隠すよう勧めた別のインタビュー対象者の助言と

まっ っ 向から矛盾する。合法的な信用関係では、不開示や虚偽表示
 じゅうなん たいおう きぼん しんらい こわす
 は、柔軟な対応の基盤となる信頼そのものを壊す。

12.5 会社が学べるように成長を段階化する

Palm Beach のある産業サービス事業者は、生産に使えるバキ
 さんぎょう じぎょうしゃ せいさん つかえる
 ューム車1台から始め、全国規模を一度に目指すのではなく、
 しゃ だい はじめ ぜんこく きぼん いち ど め ぎ ず
 きょてん だんかいてき ふ や し けい い けたる そくど
 拠点を5、10、15と段階的に増やした経緯を語る。その速度な
 りゅうばり えき ぎょうむし き こきやく けいえいのうりよく いっしょ そだてる
 ら、留保利益、業務知識、顧客、経営能力を一緒に育てること
 しはいけん い じ おそい じ こきんゆう
 ができた。支配権も維持できたが、より遅い自己金融が、あら
 しじょう りようかのう さいてき かぎら
 ゆる市場で利用可能または最適とは限らない。

現在の産出と将来の能力を分けて考える。新入社員は学習
 げんざい さんしゅつ しょうらい のうりよく わ け かん がある しんにゅうしゃいん がくしゅう
 ちゅう げんざい しょうりよう へ ら す ほし むぎょう あんぜん のうりよく
 中に現在の処理量を減らすことがある。保守作業は、安全な能力
 まもる いま せいさん とめる けんしゅう こうぐ だいに
 を守るために今の生産を止めることがある。研修、工具、第二
 しいれさき うりあげ う むまえ たいきゅうりよく う み だ す
 の仕入先は、売上を生む前に耐久力を生み出すことがある。こ
 しんらい とうし かくとく のうりよく しょうこ かくにん
 れらが信頼できる投資となるのは、獲得する能力、証拠を確認
 ひ い じ ひよう ちゅうしじょうけん めい き ばあい かぎら
 する日、維持費用、中止条件が明記されている場合に限られる。
 げんざい さんしゅつ とうし よ ぶ そうぞうじょう みらい かげ
 現在のあらゆる損失を投資と呼ぶことは、想像上の未来の陰に
 ていちよう さんしゅつ かくす
 低調な産出を隠すだけである。

Glenn Boydによれば、急成長していた彼のソフトウェア会社
 きゅうせいちょう かれ かいしゃ
 はベンチャーキャピタルの利用を検討したもの、資金を得ら
 りよう けんとう しきん え
 れず、より儉約的になり、後の株式公開時には創業者が非常に
 けんやくてき あと かぶしきこうかい じ そうぎょうしゃ ひじょう
 おおき なもちぶん い じ ひと けつ か
 大きな持分を維持していたという。これは一つの結果にすぎず、
 しきん ちょうたつ ことわら せいこう ひ き お こ す しょうこ くれ
 資金調達を断られたことが成功を引き起こす証拠ではない。彼
 じゅうよう けいこく せいちょう ひよう ぞうしよく ひと ふり
 のより重要な警告は、成長とともに費用が増殖し、一つの不利
 う ごき かいしゃぜんたい おびやかす てん
 な動きが会社全体を脅かしかねないという点にある。

したがって、利益率と現金の回転速度は併せて読まなければ
 り え きりつ げんきん かいてんそくど あわせ よ ま
 ならない。1サイクル当たりの貢献利益が小さくても、短く確実
 あ たり こうけんり えき ちい さく みじかくかくじつ

な資金化サイクルを何度も繰り返せる事業なら、年間の貢献利益は相当な額になりうる。表示上の利益率が高くても、動きの遅い在庫や疑わしい売掛金に縛られていれば、ほとんど資金を生まないことがある。回転の速さに価値があるのは、品質、返品、サービス費用、回収が真実を反映している場合に限られる。回転のたびに損失が出るなら、速度を上げて救いにはならない。

緊急時の販売にも同じ注意が必要である。Scottsdale のある事業者は、カード利用残高が\$550,000、給与支払いが\$200,000 超、手元現金が約\$300,000 という状況に陥り、その後1週間半で約\$800,000 相当の新製品を販売したと語る。この対応によって、目先の資金不足は埋まったとされる。しかし、現金を素早く回収できなかった場合や、納品、返金、手数料、サポートの費用が貢献利益を上回った場合には、資金不足を拡大させた可能性もある。売上が流動性を生むのは、回収された現金が、その売上によって生じた義務より先に到着する範囲に限られる。

12.6 記録3に成長許可を追加する

提案されている契約、拠点、採用、生産ロット、買収のいずれか一つを選ぶ。売上高だけを根拠に承認してはならない。事業運営記録に、成長を許可するための判断を一つ追加する。

- **診断。**現在の制約と、ほかの場所で活動を増やすのではなく、この段階がその制約に対処する理由を明記する。
- **証拠。**需要、キャンセル、集中度、現実的な回収見通し、単当たりの貢献利益、サービスと復旧の費用、継続率、固定能力が必要になる数量を記録する。
- **整合した変更。**生産、品質、安全、サポート、人員配置、管理、

保守、現金について、一緒に動かさなければならない施策を明記する。現在の産出と、購入しようとしている将来の能力を比較する。

- **資金負担。**週ごとの入金と出金を描き、明記した予備資金を含めて W_{peak} を計算し、担い手を特定し、資金調達の全費用、償還請求権、支配権、失敗した場合の結果を記録する。重大な予測差異を毎週説明する担当者を一人決める。

- **境界。**基本ケースとストレスケースの両方で、税金、財務制限条項、顧客、労働者、仕入先、安全、プライバシー、修繕、守るべき家計の限界を維持する。

- **中止。**無担保の資金不足の上限、回収の最終期限、最低貢献利益、品質基準、能力負荷、財務制限条項までの余裕、新規販売を一時停止する事象を定める。遅延、数量と利益率の低下、欠陥、返金、資金調達の喪失を検証する。

- **次の段階。**現在の判断を成功に見せる目標ではなく、次の約束を許可する、観察された結果を明記する。

この段階によって移転可能な能力、または守るべき家計の最低線が変わる場合にのみ、記録1を更新する。事業上の計算を人生の記録のなかに重複して記載してはならない。

需要、貢献利益、現金のタイミング、資金調達、能力が一緒に進めるとき、成長する資格が得られる。どれか一つでも進めないなら、答えは値上げ、よりよい条件、ロットの縮小、開始の延期、別の資本、または相手を尊重したうえで断ることかもしれない。表計算は不一致を明らかにできる。しかし仕事量を担い、恐れを受け止め、悪い約束に異議を唱え、誰の安全が重要かを決めることはできない。その責務は人に属する。会社

いま　せきむ　にな　うひとひと　そんざい
は今、その責務を担う人々にふさわしい存在にならなければなら
ない。

CHAPTER 13

会社とは他者である

けんげん こうけん み え
権限、貢献、そして見えないリスクを、どのように
わかちあうべきか？

しゃ しゅう じんぶつ じぶん かかえる さいだい せいやく そつちよく
5 社を所有する人物は、自分が抱える最大の制約を率直に
かたる じかん ば はなれる なん か わり
語る。1、2時間その場を離れるだけで、何かが変わりがねない。
ふたん たいしょかのう てきせつ
パートナーがいることで、その負担は対処可能になった。適切
なチームがあれば、しごと なしとげ かれ ゆう
仕事は成し遂げられると彼は言う。

こたえ の べ はんい ただしい しごと
その答えは、述べられている範囲では正しい。しかし、仕事の
にないて ひとりふえる ひと
担い手が一人増えるたびに、その人もまたリスクにさらされる。
じゅうぎょういん きゅうよ しはらい まち しうれきき だいきん しはらい まち
従業員は給与の支払いを待ち、仕入先は代金の支払いを待ち、
ほしょう しゅめい かんりしよく けつてい せきにん とわ
パートナーは保証に署名し、管理職は決定について責任を問わ
れる。チームをつくっても、そうぎょうしゃ なんにん うまれる
創業者のコピーが何人も生まれるわ
けではない。ひとりひとり はんだん りがい げんかい ぎむ もち かいしゃ
一人ひとりが判断、利害、限界、義務を持ち、会社には
ぞくさ じぶんじしん じんせい もつ き ぼ かくだい けんりよく
属さない自分自身の人生を持っている。規模の拡大は、権力
かくし せきにん あいまい
を隠したり責任を曖昧にしたりせずに、それらの貢献を連携さ
せられるかどうかにかかっている。

かいしゃ じんてきこうぞう だれ き め だれ
これが、会社の人的構造である。誰が決めてよいのか、誰の
いけん き か
意見を聞かなければならないのか、誰が数字を見られるのか、
だれ きけん おう だれ りえき う け とる いけん ふ いっち
誰が危険を負うのか、誰が利益を受け取るのか、意見の不一致
けつちやく しんらい くずれ なん おこる
をどう決着させるのか、そして信頼が崩れたときに何が起る
こうぞう き める ぜいじゃく こうぞう ゆうのう ひと むのう
のかを、この構造が決める。脆弱な構造は、有能な人を無能に

み せ けんぜん こうぞう だれ ちょうじん
見せかねない。健全な構造があれば、誰かが超人になることを
もとめ ふつう ひとびと たがい つよみ くみあわせ
求めずに、普通の人々が互いの強みを組み合わせられる。

13.1 欠けている貢献を補うために採用する

しゃ ばいきやく みりよく かいしゃ たがい
9社を売却したという Vic Keller は、魅力ある会社を、互いに
むすびつい ふた とくちよう せつめい つよい か ちていあん みずから
結びついた二つの特徴によって説明する。強い価値提案と、自ら
うみだす とみ わ かち あえる なみはずれ ゆうのう ひとびと かれ
が生み出す富を分かち合える並外れて有能な人々である。彼は、
じぶん かしこいひと さいよう ついやし
自分より賢い人を採用することにキャリアを費やしてきたと
ゆう だんぼう くうちようかいしゃ けいえい じんぶつ もときぎょうかんぶ
言う。Dallas で暖房・空調会社を経営する人物は、元企業幹部
う け じょうげん おなじかんがえ ひとこと ぎょうしゅく じぶん
から受けた助言として、同じ考えを一言に凝縮する。「自分の
よわみ さいよう
弱みを採用せよ」。

じょうげん やくだつ よわみ ぐたい か あと かぎら
その助言が役立つのは、弱みを具体化した後に限られる。
ゆうしゅう じんざい ひつよう ことば さいようけいかく しゅうかん
「優秀な人材が必要だ」という言葉は、採用計画ではない。1週間
じっさい ほんだんりよく うしなわ かんさつ そうぎよう
のうち、実際にどこで判断力が失われているかを観察する。創業
しゃ わり こみ たいりゅう しごと やりなおし またさ こきやく きけん
者への割り込み、滞留する仕事、やり直し、待たされる顧客、危険
ば だれ けつちゃく けつてい
なその場しのぎ、そして誰も決着をつけられない決定である。
つぎ そしき あんてい うみだせ せいか とくてい せいかく
次に、組織が安定して生み出せていない成果を特定する。正確
よそく あんぜん げん ばさぎよう だいきぎよう む け えいぎよう せいひん
な予測か、安全な現場作業か、大企業向け営業か、製品につい
はんだん せいさんかんり こきやく じ ごたいおう にん
ての判断か、生産管理か、顧客への事後対応か、それとも5人
にん かんり ひと になえる しめす
ではなく20人を管理することか。その人がそれを担えんと示す
しょうこ めいかく
証拠も明確にする。

わかい そうぎようしゃ ひとり まん きぼ
ある若いEコマース創業者は、一人でおよそ100万ドル規模
じぎょう いとなむだんかい おおきなかいしゃ むけ
の事業を営む段階から、より大きな会社に向けてチームをつく
だんかい いこう かつた かれ ひようげん じぶん にん ふくせい
る段階への移行を語る。彼の表現では、自分を3、4人に複製
しゅうい じぶん かしこいせんもん か はいち じつむじよう
し、その周囲に自分より賢い専門家を配置するという。実務上
どうさつ せんもんぶんか ふくせい ぶぶん ごかい まねく
の洞察は専門分化にあるが、「複製」という部分は誤解を招く。
ざい むせきにんしゃ ぎょうむせきにんしゃ えいぎょうたんとしや そうぎようしゃ
財務責任者、業務責任者、営業担当者は、創業者のコピーにな

るべきではない。会社に必要なのは、創業者に欠けている独立した判断であり、そこには「創業者の案はうまくいかない」と進言する意思も含まれる。

職務記述書を書く前に、範囲を限定した責任を定める。項目は八つある。

● **成果**。より確実に実現すべき結果、それが誰のためのものか、そして全体としての約束にどう資するかを明記する。

● **権限**。本人が最終決定できる選択、支出、約束と、留保されるものを明記する。

● **資源**。その成果に実際に必要な時間、人員、道具、アクセス、訓練、協力を提供する。

● **限界**。緊急性を理由に放棄できない、安全、法令、品質、プライバシー、労働、顧客、支払能力に関する境界を守る。

● **情報**。判断に必要な背景、証拠、履歴、依存関係、不確実性、顧客からの直接のシグナルを提供する。

● **支援**。状況が役割の範囲を超えたときに利用できる代替要員、専門家の支援、エスカレーション経路を明記する。

● **検証**。成果、苦情、前提、業務量、役割そのものの適合性を検討するための証拠と頻度を定める。

● **救済**。誰が有害な仕事を止められるか、また、決定が失敗したときに、顧客を救済し、人を守り、仕組みを改善する方法を明記する。

成長中のサービス会社で、あらゆる例外をいまだに創業者が処理しているため、現場責任者が必要になったとする。担当区域を引き受けるだけでは曖昧すぎる。その責任者は、引き受けた

しごと あんぜん かんりよう せきになん おい さだめ よさんない
 仕事を安全に完了させることに責任を負い、定められた予算内
 で作業班の予定を組み替えたり、危険な訪問を中止したりする
 権限を持つ、と定められるかもしれない。会社は人員、道具、契約
 条件、苦情の履歴、連絡可能な専門家を用意しなければならな
 い。責任者は顧客の主張をでっち上げたり、安全要件を免除し
 たりしてはならない。毎週の検証では、受注、やり直し、待ち
 時間、従業員への負荷、未解決の例外を確認する。被害が生じた
 場合は、直ちに人を守り、顧客を救済し、事実を保全し、担当
 区域の運営を是正することまで職務範囲に含まれる。こうして、
 任務、権限、真実、支援、結果責任が一体となる。

いりよう ききはんばいかいしゃ さいよう しんちょう かいこ じんそく
 ある医療機器販売会社は、「採用は慎重に、解雇は迅速に」と
 いうおなじみの原則を掲げる。どちらの方向でも、速さは慎重
 さの代わりにはならない。会社は重大な影響を持つ採用につい
 て、約束をする前に調査し、その後は期待事項を明示し、観察
 可能な不足に即して指導し、重要な問題を記録し、本人に応答
 する公正な機会を与え、雇用法を守るべきである。安全、暴力、
 詐欺、深刻なハラスメント、その他の重大な義務のために必要な
 ら、直ちに職務から外すのが適切である。それ以外の場合、目的
 は先延ばしでも芝居がかった対応でもない。本人を尊重し、仕事
 を守る、時宜を得た証拠に基づく決定を下すことである。

13.2 所有権を分ける前に貢献を検証する

こよう さだめ じょうけん もと しゅうりよう
 雇用は、定められた条件の下で終了できる。パートナーシップ
 では、資本、権限、情報、評判、離脱が絡み合う。片方の貢献
 が減った、現金が必要になった、持分を売りたいなくなった、病気
 になった、方向性を変えた、あるいは相手が合意に違反したと
 考えたときに何が起こるのか。それに友情や熱意だけでは答え

られない。

Austin のある不動産会社創業者は、信頼に至る、より有用な道筋を語る。広範なパートナーシップを結ぶ前に、彼は将来のパートナーに小さな実務上の試験を与えた。10軒の扉をノックする、一連の電話をかける、具体的な仕事を終える、といったものだった。相手の男性は毎回、求められた以上のことをしたという。2、3年をかけて、二人は共同所有する複数の物件を含む証拠を積み重ねた後、互いに補完し合う役割に基づいて、より大きな会社を分担した。一人は業務、収益性、人事に責任を持ち、もう一人は人間関係と新たな機会に集中した。

教訓は、求められた以上の努力が永続的な人格を証明するということではない。元に戻せる仕事は、パートナーシップへの勧誘よりも多くを明らかにする、ということだ。通常の期限、不快な仕事、失った顧客、少額の金銭、訂正、他者の仕事に対する功績の承認を、当事者たちがどう扱うかを試す。証拠が改善してから初めて、約束の度合いを高める。

Glenn Boyd は、創業初期の会社で共同創業者と絶えず口論し、ときには包装の色合いほど些細なことで争ったと振り返る。二人は、どの意見の相違が重要なのかを学び、互いの判断への信頼を深め、やがて独立して決定するようになった。建設的な対立は、二人が信頼を築く過程の一部だった。同じ対立でも、意思決定の規則がなければ、事業を食い尽くしていたかもしれない。

別の創業者は、あまりに多くのパートナーが異なるものを求めたため、会社を閉じたと語る。理想的な人数についての彼の経験則は個人的な経験であって、一般的な上限ではない。より長く通用する彼の基準は、各パートナーが会社を人質に取ることなく、不可欠な貢献を果たすべきだというものだ。そのた

めに必要なのは、性格が補完的であることだけではない。持分を
 発行する前に、第10章の所有権に関する6項目の主張を拡張す
 る。まず、目的、それぞれが継続して行う貢献、より大きな約束
 を裏づける元に戻せる仕事を記録する。次に経済条件を記録す
 る。持分、権利確定または買い戻し、報酬、経費、分配、将来
 の出資義務である。続いて、単独および共同の意思決定領域、
 支出限度額、口座、契約、予測、重要なリスクへのアクセスを
 定める。最後に、利益相反、関連当事者間取引、秘密保持、知的
 財産、社外活動、膠着、行為能力の喪失、死亡、不正行為、離脱、
 評価、譲渡、売却について決着をつける。統治文書、保険、有
 資格者の助言によって、その合意は実効性を持つ。

これらの条件は、当事者たちの合意が続いているうちに疑問
 に答えることで、信頼を支える。また、関係が壊れたときに、不
 確実性が一方の私的な交渉力へと変わるのを防ぐ。

13.3 多くの人に考えてもらい、一人が決定 を確定する

あるニューロテクノロジー企業の最高経営責任者は、命令を下す
 垂直型の管理職と、同じ席に着いて問題を共に検討する水平型
 の管理職を対比する。最終決定を下さなければならない決定的
 な瞬間にだけ、役職上の序列を用いるという。この区別は、その
 限界が明示されているなら有益である。決着のない協働は遅延
 となり、狭く限定された発動条件のない緊急時権限は、日常的
 な権威主義となる。

あるレストラン経営者は、運営上の要点をさらに正確に
 述べる。複数の人が仕事への責任を共有することはできるが、
 完了を確実にする最終責任は、一人が担わなければならな

い。ここでいう最終責任は、別の場所でなされた選択の責めを引き受けることではない。特定された成果について、最終権限、情報、義務を持つという意味である。

重大な影響を持つ反復的な決定ごとに、次の5行を記録する。

提案 誰が選択肢の枠組みをつくり、証拠を提示するのか？

協議 誰の知識、権利、またはリスクへの関与が、決定前の参加を必要とするのか？

決定 定められた境界内で、どの一つの役割が決定を確定するのか？

実行 誰が、どのような資源と期限で、それぞれの約束を遂行するのか？

停止 安全、法令、支払能力、または顧客への深刻な被害を理由に、誰が仕事を一時停止できるのか。また、その停止をどのように検証するのか？

記録は、決定の重大さに見合ったものであるべきだ。オフィスの食事を選ぶのに委員会是要らない。新しい国への進出、医療上の表示の変更、希少な現金の投入、上級従業員の解雇、従業員を危険にさらすことには必要である。情報に関する権利は、負うリスクに対応しなければならない。重要な事実を知らされないまま、責任を持って成果を担うことはできない。

緊急時の権限にも、有効期限が必要である。それを発動する事象、許される決定、通知を受けるべき人々、保存すべき証拠、会社を通常の統治に戻す条件を明記する。そうしなければ、せつかな経営幹部は誰でも、不都合を危機と定義し直せる。

意思決定の地図は、その結果を負う人々も追跡しなければなら
ない。顧客への約束、従業員がさらされるリスク、仕入先と
債権者の依存、所有者の資本、規制上の義務、地域社会への影響、
そして顧客ではないにもかかわらず重大なリスクを負わされる
人をたどる。持続的な株主利益は正当な目的である。リスク資本
を提供する人々には、約束された情報、権利、得られる可能性
のあるリターンを受ける資格がある。しかし、それによって他
のすべての請求に対する自動的な優先権が生まれるわけではな
い。安全に関する権利、インフォームド・コンセント、債務契約
条項、仕入先からの請求書、残余持分請求権は、それぞれ根拠
が異なり、一票にまとめることはできない。

この追跡によって、リーダーシップが合意形成の芝居に変わる
わけではない。オフィスの食事は今までどおり素早く決められ
る。関係する知識、権利、リスクへの関与を持たない人まで、す
べての会議に参加する必要はない。影響、不可逆性、不確実性が
大きいほど、協議の範囲を広げる。特定された一つの役割が決定
を確定する一方で、同意なく負わせた損失を記録から消し去る
権力は、どの役割にも与えられない。

13.4 文化とは、圧力の下で会社が守るもの である

Texas のある経営幹部は、顧客への配慮を従業員体験までさか
のぼって考える。人々に意義ある仕事、安全な環境、自分たちは
会社から大切にされていると信じる理由があれば、顧客の近く
にとどまり、よりよい発想を生み出せる、と彼は主張する。次の
給料をどう得るかで注意を奪われれば、会社はその知識を失う。
これは、価値観を掲げるポスターよりも具体的である。文化

とは、新入社員が観察できる決定のパターンだ。誰が情報を
 受け取るのか、誰の警告によって製品投入が遅くなるのか、誰
 が功績を認められるのか、管理職には何を隠すことが許される
 のか、不都合な顧客にも救済が行われるのか、そして売上が、
 そうでなければ容認されない行為の言い訳になるのか。

あるホスピタリティ事業者は、最も高い売上を上げていた
 営業担当者が顧客に嘘をつき、組織に損害を与えたため解雇し
 たと語る。その後、会社は20パーセント成長したという。この
 出来事の順序は、解雇が成長を引き起こしたことを証明せず、
 衝動的な解雇を正当化するものでもない。しかし、一人の売上
 によって免責が買われるときに生じる統治上の問題は示してい
 る。約束に違反しても許されるスター社員は、掲げられた価値
 観など、立場の弱い従業員だけが支払う任意の代価にすぎない
 と、ほかの全員に教える。

率直な異論も同じ仕組みの一部である。Boydは、知性と誠実
 さを持ち、建設的なフィードバックを受け入れられる人を求めて
 おり、そこには自分自身も明示的に含めている。安全なチームと
 は、誰も異議を唱えられない居心地のよいチームではない。悪い
 知らせを表に出し、予測に疑問を呈し、ハラスメントを報告し、
 誤りを認め、報復を受けずに創業者に反対できる一方で、主張
 は引き続き検討され、決定も引き続き下されるチームである。

リーダーは、次の四つの問いで文化を検証できる。

1. この職場で従業員が口にすると高くつく真実は何か？
2. どの稼ぎ手、創業者、顧客、または投資家が、規則の適用を
 免れているか？
3. 目標が達成されたとき、見えない代償を負うのは誰か？
4. 最近誰かが危険または誤解を招く仕事を止めたとき、何が

おき
起きたか？

こたえ か ち かん か かけ かくじつ じっさい うんえい
その答えは、価値観を掲げたページよりも確実に、実際の運営
しはい けんぽう あきらか
を支配する憲法を明らかにする。

しんらい どうせい ことなる はたらき しんらい きょうりょく
信頼と統制は、異なる働きをする。信頼は協力にかかるコス
トを下げ、歓迎されない真実も口にできるようにする。安定し
た規則、記録、独立した検証は、優遇される稼ぎ手や創業者が
めんせき かう ふせぐ こじんでき しんらい ちんもく
免責を買うのを防ぐ。個人的な信頼だけでは、えこひいきと沈黙
まねく かんし ひとびと め みえる そくていち そうき あいまい
を招く。監視だけでは、人々は目に見える測定値を操作し、曖昧
さを隠すことを学ぶ。信頼に足る会社は、規則とその理由を明示
つりあい とれ けんしょう おこない しゅちょう きそく そうぼう いぎ
し、釣り合いの取れた検証を行い、主張と規則の双方に異議を
もうしたてるせいとう けいろ のこす
申し立てる正当な経路を残す。

13.5 見えないリスクを他者に負わせてはならない

かいしゃ ひとびと のうりょく ひろげ みかえり
会社が人々によって能力を広げられるのは、その見返りとして
ぎむ ひきうける ばあい かぎら ぎむ ごうぼう りかい
義務を引き受ける場合に限られる。その義務には、合法で理解
かのう ほうしゅう あんぜん どうぐ じんいんはいち せいかく きたいじこう ごうりてき
可能な報酬、安全な道具と人員配置、正確な期待事項、合理的
ぎょうむりょう さべつ ほうふく ほご こうけん たいする こうせき しょうにん
な業務量、差別と報復からの保護、貢献に対する功績の承認、
かんれんじょうほう けねん ていき しゅだん ふくま ひとびと
関連情報へのアクセス、懸念を提起する手段が含まれる。人々が
じぞくてき かち うみだす ば りえき わかちあう てきせつ
持続的な価値を生み出す場では、利益を分かち合うことも適切
ゆうのう じゅうぎょういん ゆたか たすけよ
かもしれない。有能な従業員が豊かになるのを助けよという
くんかい ほうしゅう さんしき りえき
Kellerの訓戒は、報酬の算式ではない。しかし、すべての利益
とうぜん かぶしき なまえ しるさ じんぶつ かんがえ
が当然に、株式に名前を記された人物のものになるという考え
しりぞけ てん ただし
を退けている点では正しい。

ふ どうさんじぎょうしゃ にんしんちゅう つま かんりぶっけん おとずれ さい ほう
ある不動産事業者は、妊娠中の妻が管理物件を訪れた際、棒
いぬ おい かけ できごと かたる くれ いよう できごと
と犬で追いかけられた出来事を語る。彼はそれを、異様な出来事

あたりまえ かんじ はじめ いちれい しょうかい ゆうよう
 が当たり前に感じられ始めていた一例として紹介する。有用な
 きょうくん しょうぎてき こうけい きけん くりかえし
 教訓は、その衝撃的な光景にあるのではない。危険に繰り返し
 さいがい おき あんぜん てじゅん
 さらされると、災害が起きなかったただけなのに、安全な手順だっ
 ごにん きけん じょうたい か
 たと誤認するまで、危険が常態化しかねない。

げんばさぎょう はけんまえ きけんせい ひょうか ひつよう はあく
 現場作業では、派遣前に危険性を評価する必要がある。把握し
 きょじゅうしゃ じょうきょう どうちやくかくにん たいしゆつ てじゅん にん たいおう
 ている居住者と状況、到着確認と退出手順、2人での対応ま
 くんれん うけ けいびいん ひつよう つうしんしゅだん きんちょうかんわ げんかい
 たは訓練を受けた警備員が必要か、通信手段、緊張緩和の限界、
 きんきゅうしえん むじょうけん ば はなれるけんり
 緊急支援、そして無条件にその場を離れる権利である。どの
 うりあげもくひょう かい ひ きょうい しごと いちぶ
 ような売上目標も、回避できる脅威を仕事の一部にはしない。
 できごと あと ほんにん まもり じじつ ほぜん ひつよう ばあい ほうこく
 出来事の後には、本人を守り、事実を保全し、必要な場合は報告
 しくみ ぜせい ほうもん かんりよう りゅう かんり
 し、仕組みを是正し、それでも訪問を完了したという理由で管理
 しょく ひょうか
 職を評価してはならない。

こうせい いしけつてい しつ たかめる きんむ かいぶん しゅうにゅう うしなう
 公正さは、意思決定の質も高める。勤務1回分の収入を失う
 よゆう じゅうぎょういん かくす しょうよ しごと
 余裕がない従業員は、けがを隠すかもしれない。賞与が仕事
 りよう きまる かんりしょく けっかん かくす こうぎ
 量だけで決まる管理職は、欠陥を隠すかもしれない。口座から
 しめださ ついかしゅうしやうせい いぎ となえ
 締め出されたパートナーは、追加出資要請に異議を唱えられな
 ほうしゅう そくてい じょうほう ほつげんけん とうち しくみ
 い。したがって、報酬、測定、情報、発言権は統治の仕組みで
 じんじじょう かざり
 あって、人事上の飾りではない。

13.6 リーダーには、真実を置ける場所が必要だ

ふどうさんかいしゃそうぎょうしゃ とりひき くずれ くじょう とどき そしょう
 Austin の不動産会社創業者は、取引が崩れ、苦情が届き、訴訟に
 ちゅうい うばわ とき とる かたる かれ じぶん
 注意を奪われるなかで指揮を執ることについて語る。彼は、自分
 くきょう ひょう だす そしき あんてい
 の苦境を表に出すまいとする。リーダーには、組織に安定をもた
 きむ ふあん ひと うつつす いいひろめる
 らす義務がある。不安は、それを人に移すためだけに言い広める
 よわみ えんじる べつ
 べきではない。しかし、弱みがないように演じることは、別の
 きけん うむ だれ あつりよく みえ だれ ひょうか たすけ
 危険を生む。誰にも圧力が見えなければ、誰もその評価を助け

られず、リーダーは隠すことと守ることを混同し始める。

Jim Keyes は、企業危機を振り返り、現金、コミュニケーション、人格を結びつける。コミュニケーションが重要なのは、怯えたチームが、理解できない方針を実行することはできないからだ。答えは、程度を調整した真実である。状況、分かっていることと分かっていること、今変わることに、変わらず安定していること、次に誰が決めるのか、次の情報がいつチームに伝えられるのかを開示する。存在しない確実性を約束してはならない。

リーダーには、まだ整理されていない真実を置くための、より小さな場所も必要である。取締役、共同創業者、有資格の助言者、同業者、臨床専門家、配偶者、または役割と守秘性が問題に適した、信頼できるほかの人である。その支援は、判断にただ拍手を送るのではなく、異議を唱えるものでなければならない。法務、財務、安全、メンタルヘルスの問題には、それぞれに関係する専門能力が必要である。組織は、一人の人間が恐怖を何の影響もなく吸収できることに決して依存してはならない。

13.7 記録3を「人と統治の憲章」で更新する

現時点で重要な、実在する最小の運営単位を選ぶ。パートナーシップ、経営チーム、現場の作業班、または一つの顧客への約束に責任を持つ人々である。実際に使えるほど短く、困難な1日に決着をつけられるほど具体的な憲章を書く。記録3に、相互につながる六つの項目を追加する。

- 約束とリスクへの関与。目的、顧客への約束、成長のためであつても単位が越えない境界を明記する。重大な結果を負う顧客、従業員、所有者、債権者、仕入先、地域社会、その他

ひとびと とくてい
の人々を特定する。

- **責任。**各人に、本章で用いた8項目の範囲を限定した責任を割り当てる。持分またはより広範な結果責任を与える前に必要となる、継続的な貢献、顧客からの直接のシグナル、元に戻せる証拠を記録する。

- **経済条件。**労働、経営、資本、人間関係、知的財産、個人保証を区別する。報酬、持分、権利確定または買い戻し、分配、経費、福利厚生、信用供与、将来の追加出資を記録する。

- **決定と真実。**通常時の領域、協議、最終決定、支出限度額、情報に関する権利、異論の扱いを割り当てる。緊急時権限の発動条件、範囲、伝達、証拠、検証、有効期限を定める。

- **保護と支援。**実際に利用できる報告・対応経路を通じて、業務量、人員配置、安全、プライバシー、ハラスメント防止、報復防止に関する義務を守る。仕事に必要な有能な支援と、リーダーがまだ整理されていない圧力を検討できる秘密の場所を明記する。

- **救済と継続性。**フィードバック、指導、是正、即時および通常の契約終了、対立、独立した検証、膠着、行為能力の喪失、不正行為、離脱、譲渡、評価、解散、売却について定める。被害後の救済方法と、誰の貢献、リスク、発言権がなお見えないままかを四半期ごとに検証することを明記する。

けんしやう とうち うけるひとびとじしん けんとう
憲章による統治を受ける人々自身に、それを検討してもらう。
りがい じゅうだい おうじ ほうむ ぜいむ こやう ほうけん あんぜん
利害の重大さに応じて、法務、税務、雇用、保険、安全について
ゆうしかくしゃ じょうげん うる ご こきやく しはらい おくれ せいひん
有資格者の助言を得る。その後、顧客からの支払いの遅れ、製品
とうにゅう しっぱい ほうこく りだつ のぞむ びょうき
投入の失敗、ハラスメントの報告、離脱を望むパートナー、病氣
そうぎやうしゃ うそ しゃいん ぶんしよ あて はめ
になった創業者、嘘をつくスター社員に、この文書を当てはめ

ためす　こたえ　そうぎようしゃ　き　め　る　こうぞう
 て試す。それでも答えが「創業者が決める」であれば、構造は
 み　かんせい
 未完成である。

ほか　ひとびと　そんげん　て　ば　な　さ　はんだんりよく　ていきよう　けんげん　こ　ば　ま
 他の人々が尊厳を手放さずに判断力を提供でき、権限を拒ま
 せきにん　にな　え　る　かいしゃ　そうぎようしゃいじょう　そんざい
 れずに責任を担えるとき、会社は創業者以上の存在になる。そ
 たっせい　しょうけん　かん　する　むずかしい　と　い　の　こ　る　ひとびと
 れを達成しても、所有権に関するさらに難しい問いが残る。人々
 き　かい　う　ご　かし　じゅうよう　けん　り
 は機械を動かしているかもしれないが、その重要な権利、デー
 し　ほん　こきやく　けいろ　し　はい　もの　けいざいじょうけん
 タ、資本、顧客への経路を支配する者は、なおその経済条件を
 し　はい　つぎ　い　ぞん　ようしよ　め　む　け　る
 支配できる。次は、そうした依存の要所に目を向ける。

CHAPTER 14

権利と重要な環節を所有する

どの権利とボトルネックが、その約束を本当に守るのか？

ミュージシャンの Russ は、多くの人が音楽を作れても、そこから富を築けないのはなぜかという問いに、率直な答えを示す。価値ある権利が、ほかの誰かに帰属しているかもしれないからだ。彼は、500 件を超える録音からなるカタログの原盤を保有し続けていると語る。個々の録音が生む収入の流れは小さくても、ひとまとまりになれば、リスナーが彼のすでに作った作品を利用する間、カタログは収益を生み続けられる。

対象物と経済的権利は混同しやすい。この説明に關係する米国の著作権制度では、基礎となる音楽著作物と特定の録音物は別個の著作物であり、それぞれ別に所有またはライセンスされる。原盤が關係するのは録音であり、楽曲と歌詞を言い換えた名称ではない。したがって、出版、録音、流通、ストーリーミング、ライセンス供与、承認、支払いには、それぞれ異なる当事者が介在しうる。リスナーが耳にする本人が、原盤、出版権益、配信アカウント、顧客關係、またはキャッシュフローに対する請求権を所有しているとは限らない。前払金が回収されるまで、そ

後の支払いが行われないこともある。今日の多額の^{きょう たがく こぎって}小切手は、
 将来の^{しょうらい ふ かくじつ しゅうにゅう しはいけん しょうにんけん}不確実な収入、支配権、承認権、またはアイデンティ
 ティを、現在の^{げんざい かくじつせい ひ き か え}確実性と引き換えにするものかもしれない。何
 が適用されるかは、^{てきよう どうじしゃ こうそく けいやく き まる}当事者を拘束する契約によって決まる。

どの事業にも、これと似た連鎖がある。誰かが^{じぎょう に れんさ だれ か ち う み だし}価値を生み出し、
 誰かがそれを^{だれ へんかん だれ しはい だれ こきやく}変換し、誰かがアクセスを支配し、誰かが顧客と
 契約し、そして誰かが^{けいやく だれ じぞくてき せいきゅうけん ほゆう}持続的な請求権を保有する。システムが
 生む^{う むとみ ほうてき ぼうぎょ だいたい むずかしく とりひき けいぞく か せ}富は、法的に防御でき、代替が難しく、取引の継続に欠かせ
 ない^{かんせつ あつ まる けいこう かんせつ ちて きざいさんけん}環節に集まる傾向がある。そうした^{りっち きょうきゅう けいやく せいさんのうりよく りゅうつうき かん}環節には、知的財産権、
 ライセンス、立地、供給、データ、契約、生産能力、流通期間、
 議決権、または^{ぎ けつけん しんらい もとづく かんけい}信頼に基づく関係がありうる。

重要な^{じゅうよう かんせつ しょうゆう ひんしつ まもり ちょうきてき とうし}環節を所有することは、品質を守り、長期的な投資を
 可能にする^{かのう ばあい どうじ たんいつしょうがいてん うみ とりひき}場合がある。同時に、それは単一障害点を生み、取引
 相手^{あいて とじ こめ きょうそう おさえ せつめいせきにん およば}を閉じ込め、競争を抑え、説明責任の及ばないところまで
 権力を集^{けんりよく しゅうちゅう かだい しゅう}中させることもある。課題は、すべてを所有すること
 ではない。どの^{い ぞんかんけい やくそく せいひ さゆう はあく}依存関係が約束の成否を左右するのかを把握し、
 どれを^{しょうゆう けいやく かくほ ぶんさん いしき}所有し、契約で確保し、分散し、または避けるのかを意識
 的に^{てき えらぶ}選ぶことである。

14.1 資産を選ぶ前に連鎖を描く

まず、^{か ち こきやく とどく けいろ はじめる}価値が顧客に届くまでの経路から始める。

input → transformation

→ distribution → transaction

→ delivery → renewal or reuse.

それぞれの^{かんせつ}環節について、4つの^{そう きろく}層を記録する。物理的な^{ぶつりてき そう}層

は、土地、設備、在庫、労働力、インフラである。法的な層は、
 所有権、ライセンス、許可、知的財産、独占権、議決権である。
 契約上の層は、供給者、顧客、雇用、資金調達、プラットフォーム、
 サービスに関する契約である。関係の層は、文書があるとい
 うだけでは移転しないこともある、信頼、ノウハウ、評判、
 協力関係である。

権利の価値は、文脈の中でしか決まらない。製品のない特許、
 需要のない工場、採掘可能な埋蔵量のない鉱物リース、または
 支配権の変更時に終了する顧客契約には、実際に使える力がほ
 とんどないかもしれない。反対に、物理的資産をほとんど所有
 せずとも、他者が容易に再現できない顧客への経路を支配する
 企業もある。

この点は、約30万ドルで小企業を買収し、後にそれよりはる
 かに大きな会社を売却したと語る食品流通会社のオーナーの
 例を説明する。買うべきか、立ち上げるべきかと問われた彼は、
 自分が買ったのは収入ではなく、業界へのアクセスと重要な
 従業員だったと答えている。買収した事業体は、調達、製品、
 販売、サービス、顧客関係を築くための足場だった。

この区別をすると、買収分析の質が上がる。対象企業がいく
 ら稼いだかだけを問うのではない。どのような立場が移転され
 るのか、そしてその立場が移転後も存続するのかを問う。従業
 員の知識は、人とともに去りうる。顧客は契約の譲渡を拒み、
 または解約できる。ライセンスには承認が必要な場合がある。
 プラットフォームのアカウントは譲渡できないかもしれない。
 供給者は条件を変更できる。創業者個人の約束は、クロージ
 ングとともに消える。

14.2 ボトルネックは、約束を改善するとき にだけ所有する

もと てん ちゅうおうこうじょう かしょ
元ドライクリーニング店オーナーは、1つの中央工場が10か所の
てんば ささえ せつめい てんば いるい つけ
の店舗を支えていたと説明する。店舗では衣類にタグを付けて
ふくろづめ しょうき ぼ うんえい さぎょうたいしょう
袋詰めするだけなので、小規模なままで運営できた。作業対象
はバンで生産拠点へ運ばれた。競合店も、工場の卸売顧客にな
る せいさんきょてん はこば きょうごうてん こうじょう おろしうりききやく
ることができた。こうして中央拠点は、オーナー自身の店舗を
ささええる どうじ しじょう たしや せいさんのうりやく はんばい
支えると同時に、市場の他社にも生産能力を販売していた。

こうじょう かち こうか せつび ぎのう しゅうちゅう
その工場に価値があったのは、高価な設備と技能を集中させ
いっぽう ごきやく せつてん ぶんさん どうじ
る一方で、顧客との接点を分散できたからである。同時に、
かさい ひんしつじょう ふぐあい ひとでふそく ゆそうけいろ すんだん せいさん
火災、品質上の不具合、人手不足、輸送経路の寸断、または生産
のうりやく みつ もりちがい てんば いちど えいきょう ばしよ
能力の見積もり違いが、すべての店舗に一度に影響する場所
も あった。ちゅうおうしゅうやく えいきょう しゅうちゅう ちゅうふく
もあった。中央集約は、影響を集中させることで、重複する
ひょう とりのぞく
費用を取り除く。

りょうこう きぎょう かんぶ ひぶつりてき きょてん
ある旅行メディア企業の幹部は、より非物理的な拠点について
せつめい かれ こうこう
説明する。彼のネットワークは、空港とホテルにあるスクリーン
しはい かれ たちば りょうこうしゃ むけ あらた
およびテクノロジーを支配し、彼はその立場を旅行者向けの新たな
けんり いち かれ きぎょう じぎょう
な権利ウィンドウと位置づけている。彼は、旧CNN Airport事業
ばいしゅう まいつき たすう りょうこうしゃ どうたつ かたる
を買収し、毎月きわめて多数の旅行者に到達していると語る。
ネットワークが独特の視聴環境へのアクセスを支配しているた
め、きぎょう ていけいさき ききやく
め、スポーツリーグやメディア企業は、提携先にも顧客にもなり
うる。

ほうこく きぼ けんり はんい そんぞくきかん
報告された規模だけでは、その権利の範囲も存続期間も
あきらか けいやく こうこう えいきょうけん
明らかにならない。契約、空港の営業権、コンテンツライセン
ス、きそく きじゅつてき しんらいせい しちようしゃそくてい こうしん
プライバシー規則、技術的な信頼性、視聴者測定、更新のす
べてが重要である。じゅうよう きょうさんにゅう りゅうつうきょてん
今日参入しにくいからといって、流通拠点
こうきゅうてき
が恒久的になるわけではない。

ボトルネックの支配^{しはい}については、5つの検証^{けんしょう}が必要^{ひつよう}である。

- それは品質^{ひんしつ}、速度^{そくど}、学習^{がくしゅう}、利用可能性^{りようかのうせい}、または顧客^{こきやく}の費用^{ひよう}改善^{かいぜん}するか？
- いまやどの障害^{しょうがい}が、連鎖^{れんさ}全体^{ぜんたい}へ波及^{はきゅう}するのか？
- 供給者^{きょうきゅうしゃ}、労働者^{ろうどうしゃ}、顧客^{こきやく}、または競合他社^{きょうこうたしや}がそれに依存^{いぞん}するとき、彼ら^{かれ}を公正^{こうせい}に扱^{あつか}えるか？
- どの代替手段^{だいたいしゅだん}、テクノロジー^{きせい}、規制^{けいぎ}、または契約満了^{けいやくまんりょう}が、その希少性^{きしょうせい}を失^{うしな}わせるか？
- 会社^{かいしゃ}は選^{えら}ばれることで利益^{りえき}を得^えているのか、それとも相手^{あいて}を逃^にげられない状態^{じょうたい}にしてレント^{ひきだし}を引き出^ひしているのか？

最後^{さいご}の問^といは、持続^{じぞく}的な優位性^{ゆういせい}と濫用^{らんよう}を分^わける。顧客^{こきやく}が繰^{くり}返^かえし選^{えら}ぶ重要な環^{かん}節^{せつ}と、退出^{たいしゅ}方法^{ほうほう}が隠^{かく}され、相互運用性^{そうごうんようせい}が妨^{さまた}げられ、または権力^{けんりょく}によって代替手段^{だいたいしゅだん}が不^ふ可能^{かのう}にされているため存続^{そんぞく}する環^{かん}節^{せつ}とは異なる^{ことなる}。

14.3 事業を集めるためではなく、連携を修復するために統合する

Dubai^{けんせつげんば}の建設現場^{けんせつかいしゃ}で、あるデベロッパーは、社内の建設会社^{けんせつかいしゃ}と労働力^{ろうどうりょく}を整^{ととの}え、建具^{たてぐ}、アルミニウム、鉄鋼^{てっこう}などの業種^{ぎょうしゅ}にまたがる7つの工場^{こうじょう}を築^{きず}いたと説明^{せつめい}する。彼は建設^{けんせつ}の速さ^{はや}を、その垂直^{すいちよく}統合^{とうごう}によるもの^{たがい}のだとしている。School of Hard Knocks^{むかんけい}は、互^{じぎょう}いに無関係^はな事業^はを始^はめるのではなく、1つの大規模^{だいきぼ}なオーディエンス^{ていけい}を、ブランド提携^{ひこうかい}、コンテンツエージェンシー^{てんけい}、非公開^{ひこうかい}コミュニティ^{こうくしゅうにゅう}、広告収^{てんかい}入^{せつめい}へと展開^{せつめい}したと説明^{せつめい}している。

中央ちゅうおうのドライクリーニング工場こうじょうと合わせてあわせ考えると、これらかんがえるの事例じれいは3つの統合形態どうごうけいたいを示しているしめし。1つは反復はんぷくする加工かこうを集約しゅうやくし、1つは建設資材けんせつしざいの供給きょうきゅうを確保かくほし、もう1つは隣接りんせつする商品しょうひんやサービスりゅうつうけいに流通経路りゅうつうけいを再利用さいりょうする。共通きょうつうする問いは、所有とすることで、契約けいやくでは同じようおなじにうまく解決かいけつできない連携上れんけいじょうの問題もんだいを解決かいけつできるかどうかである。

統合どうごうによる期待便益きたいべんえきを、規律ある項目一覧きりつとして読むこうもくいちらん。よむ

$B_{\text{integrate}} = \text{avoided supplier margin}$

+faster coordination + quality control

+learning and option value

–capital and fixed cost

–management complexity – concentration risk.

これは評価額ひょうかがくを算出さんしゅつする式しきではない。各項目かくこうもくには証拠しょうこによる裏づけうらづけが必要ひつようである。供給者きょうきゅうしゃの目めに見える利幅みえを、買い手かりてが自動的じどうてきに手にできるわけではない。統合後どうごうごの事業じぎょうは、設備稼働率せつぴかどうりつが下がり、不慣れな管理ひつむを必要とし、労務およびコンプライアンス上じょうぎむの義務おいを負い、運転資金うんでんしきんを消費しょうひし、または多数たすうの顧客こきやくに対応する専門業者せんもんぎょうしゃに後れおくれを取るかもしれない。とる

統合どうごうが最も有効もつともゆうこうなのは、その環節かんせつが不可欠ふかけつで、反復はんぷくされ、契約けいやくで明確めいかくに定めにくく、豊富なフィードバックさだめをもたらし、遅延ほうふや不良ちえんが大きな費用ふりようにつながる場合ひようである。業務ぎようむが標準化ひようじゅんされ、競争力きようそうりよくのある供給者きょうきゅうしゃを利用りようでき、需要の変動じゅうようが激しく、テクノロジーへんかが急速しよくに変化しよくし、または所有しよくによって会社本来かいしゃほんらいの優位性ゆういせいから注意ちゅういがされる場合ばあい、統合どうごうの力は弱い。ちから

Boston のウェアラブルテクノロジー企業きぎょうの創業者そうぎょうしゃは、流通りゅうつうだじゅうようけが重要な環節かんせつだという考えかんがえに対して、有用な反例たいしを示してゆうようい。はんれい

る。彼^{かれ}によれば、圧倒^{あつとうてき}的なリーチ^{も つ お お て}を持つ大手プラットフォーム^{も ほう ひん}が模倣^{も ほう ひん}品^{つく}を作ったものの、その製品^{せいひん}は失敗^{しっぱい}した。彼の説明^{かれ}は、孤立^{せつめい}した1つの機能^{きのう}ではなく、製品^{せいひん}、ブランド^{いりぐち}、データ^{あ け る}を組み合わせたものだ。流通^{りゅうつう}を所有^{しやうゆう}すれば入口^{いりぐち}を開けることはできるが、まとまりのない製品^{せいひん}を手元^{てもと}に残す価値^{のこす ち}のあるものにはできない。

14.4 あらゆる資産を、権利と義務の束として読む

油田^{ゆでん}では、地表^{ちひよう}、鉱物^{こうぶつ}、リース^{せいさん}、生産^{べつべつ}、キャッシュフロー^{とうじしゃ}が別々の当事者^{きぞく}に帰属^{ほうてきこうぞう}しうるため、法的構造^{め み え}が目に見えやすい。あるインタビューでは、上流^{じやうりゆう}の生産^{せいさん}、中流^{ちゆうりゆう}の輸送^{ゆうそう}、下流^{かりゆう}の精製^{せいせい}または販売^{はんばい}を区別^{くべつ}している。続いて、権原^{つづい}を特定^{けんげん}し、時には多数^{とくてい}にの^{とき}ばる^{たすう}鉱物権所有者^{こうぶつけんしやうしや}と交渉^{こうしやう}する土地権利^{と ち けんり}の専門家^{せんもん か}を追^おっている。

話はロイヤルティ^{わしや}を、所定^{しやてい}の費用^{ひよう}を差し引く^{さ し ひ く まえ}前の総生産^{そうせいさん}収入^{しゅうにゆう}に対する持分^{たい す る も ち ぶん}と説明^{せつめい}し、それを、生産^{せいさん}から得られる^え経済的^{けいざい}利益^{てきりえき}の一部^{いちぶ}と引き換え^{ひ き か え}に掘削費用^{くつさくひよう}の一部^{いちぶ}を負担^{ふたん}するワーキング・インタレスト^{こと なる}と対比^{じゆんしゆうえきもちぶん}している。正確^{ちゆうさく}な条件^{じやうけん}は、リース^{もちぶん}と法域^{ほういき}によって異なる。純収益持分^{じゆんしゆうえきもちぶん}は、あらゆるロイヤルティ持分^{もちぶん}を単^{たん}に別の名^なで呼んだものではない。これは、ロイヤルティなど^{ふたんぶん}の負担分^{さ し ひ い}を差し引いた^{あと}後に当事者^{とうじしゃ}が受け取る^{う け と る}生産収入^{せいさんしゅうにゆう}の持分^{もちぶん}であり、その算定^{さんてい}は証書^{しやうしよ}によって決まる^{き ま る}。インタビュー対象者^{たいしやうしや}による簡略^{かんりやく}な説明^{せつめい}は、実際の権原^{じっさい}、リース^{けんげん}、分配指図書^{ぶんばい し と し ょ}、操業^{そうぎよう}契約^{けいやく}、適用法^{てきようほう}を確認^{かくにん}することの代わり^{か わ り}にはならない。

一般的な方法^{いっぱんてき ほうほう}は、石油以外^{せき ゆ い が い}にも広く適用^{ひろく てきよう}できる。検討中^{けんとうちゆう}のどの資産^{しさん}についても、次のように書く^{つぎ か く}。

economic claim

= granted rights – burdens – senior claims

– required costs – failure exposure.

ロイヤルティは、一部の操業費用を負担せずに済む場合がある一方、権原、生産量、価格、測定、取引相手、環境、法律上のリスクにはさらされ続けることがある。ワーキング・インタレストは、操業上の意思決定と上振れの可能性を伴う一方で、掘削、坑井仕上げ、廃坑処理、修復、損失も負担しうる。フランチャイズ、ソフトウェアライセンス、保険契約群、リース、特許、メディアカタログには、それぞれ固有の利用、承認、支払い、維持、責任、終了、移転の分担がある。

資産の通称から、その権利と義務の束を推測してはならない。文書を読み、請求権の優先順位をたどり、必要に応じて、資格を持つ法律、税務、技術、保険、環境の専門家による審査を受ける。

14.5 法的所有権、経済的利益、支配権を分けて考える

複数のインタビュー対象者が、創業者による完全所有を称賛している。Sara Blakely は、5,000 ドルで Spanx を始め、21 年間は外部投資家を受け入れず、自分の判断に従える立場を保ったと語る。ある飲料会社の創業者は、議決権株式を保有したまま株式を公開し、支配権を維持するために経済的利益を少なく受け入れたと説明している。ある美容ブランド創業者は、共同経営者の持分を買い取り、自分がブランド唯一の当初所有者として残ったと語る。

こうした道筋は裁量を守るが、費用のかからないひな型ではない。完全所有は、成長の遅れ、家計リスクの集中、支援の不足、または機会を追求できない会社につながることもある。議決権による支配は、長期的な約束を短期的な圧力から守れる一方、創業者の地位を固定し、少数株主の保護を弱め、軌道修正を難しくすることもある。共同経営者の持分買い取りは権限を明確にできるが、現金または借入余力を消費する。

新しい台帳を作るのではなく、記録3の6項目からなる所有権の主張に戻る。法的証書が各項目の証拠となる。権原、ライセンス、または契約から、保有者と範囲がわかる。支払い条件と優先順位の条件から、現在の現金と残余の経済的利益が埋まる。ガバナンスと報告の条件から、支配権と情報が埋まる。譲渡、支配権変更、市場の条件から、流動性と移転が埋まる。保証、優先請求権、維持管理、コンプライアンス、責任から、義務と下振れが埋まる。資産の通称だけでは、これらの項目は1つも埋まらない。

各項目は、異なる人々の間で分けることができる。Bostonの飲料会社創業者は、現金が乏しかったため、初期に加わった専門家に会社の2%を与え、その後も議決権による支配を保ったと語る。この付与は、長期的な貢献と利害を一致させることもあれば、後の発行によって希薄化すること、何年も流動性を持たないままになることもある。その価値は、権利確定、流動性、税務、情報、ガバナンス、そして受領者が実際に何に影響を及ぼせるかによって決まる。

同様に、LLCは事業体であって、魔法のベールではない。ある不動産投資家は、多数の資産にそれぞれ別のLLCを利用していると語る。法と実際の行為がそれを裏づけていれば、分離によって所有権、口座、契約、一部の責任を切り分けやすくなる

場合がある。しかし、個人保証、専門職責任、自らの不法行為、税金、保険の空白、資本不足、詐欺的譲渡、資産の混同、または現地法が課す義務が消えるわけではない。形態、法域、記録、資本、保険、実際の運営のすべてが重要である。事業体の設計は、自動的に保護されるという推奨者の約束ではなく、資格を持つ専門家の助言を受けながら、現実のリスク、貸し手、所有者、管理負担に沿って行うべきである。

14.6 資本を生産上の制約に適合させる

Arizona の飲料会社創業者は、建物、工場、設備を所有し、負債を抱えず、蓄積した現金から大規模な新工場の資金を賄ったと語る。彼はその支配力を、長年続く 1 パッケージ 99 セントという価格を維持できることに結びつけている。この説明には、給与を支払うことへの不安も含まれている。支配権を保っても、産業上の義務が無重力になるわけではなかった。

Dallas の銀行経営者は、反対の処方に行き着く。彼は、銀行買収と費用規律による成長を説明し、急速な拡大が資本を上回りうると警告し、その状況では借入をさらに増やすよりも自己資本を使うべきだと主張する。また、1 人の支配的な投資家によって、名目上の所有が依存関係に変わりうるとも警告している。Plan B を一切拒むという彼の姿勢は、本人の集中についての証言であって、家計、労働者、預金者、債権者、または共同創業者を破滅の危険にさらすための健全な規則ではない。

どちらの資本選択も、それぞれを生み出したシステムには適合しうる。成熟して現金を生む製造業者、規制対象の銀行、開発期間の長いテクノロジー事業、地域密着型サービス、クリエイターのカatalog では、資金循環、権利、義務、失敗経路が異なる。

ないぶりゅうほ しはいけん まもるいっぽう しゃないしきん
 内部留保は支配権を守る一方、社内資金がたまるまでプロジェ
 クトを待たせる。負債は名目上の持分を守る一方で、優先請求
 権、満期、財務制限条項、担保、借り換えリスク、そして時に
 は個人保証を加える。自己資本は定期返済をなくすが、残余の
 経済的利益、情報、ガバナンス、そして多くの場合、期待され
 る進捗速度や退出方法を移転する。預金、供給者の取引条件、
 助成金、ライセンス、収益分配、戦略的契約は、負担の別の部分
 を動かす。価格が利息と呼ばれないというだけで、無料になる
 ものは1つもない。

だい しょう せいちょう きょか はんたん じ しきん ふたん
 第12章の成長を許可する判断とピーク時の資金負担を
 引き継ぐ。資金不足をもう一度計算してはならない。未記入だっ
 た資本適合性の項目を完成させる。

せいやく つぎ しんらい けっか さまたげ のうりよく しさん じき
 ● 制約。次の信頼できる結果を妨げている能力、資産、時期の
 ずれ、または不確実性を明示する。

せいさんてき ようと しきん かくかいぶん なん こうにゆう
 ● 生産的な用途。資金の各回分で何を購入するのか、すべての
 義務を果たした後に期待される貢献、それによって生み出す
 べき証拠、そしてその証拠をいつ観察できるのかを記す。

ひづけ ししゆつ しきんじゅうよう よびしきん
 ● タイミング。日付ごとの支出、資金需要のピーク、予備資金、
 そして収益が遅れる場合、少ない場合、得られない場合を
 引き継ぎ、資本の存続期間を事業の期間に合わせる。

けんり しはいけん しきんていきょうしゃ けいざいてきりえき ぎけつけん きょひけん
 ● 権利と支配権。資金提供者の経済的利益、議決権、拒否権、
 情報権、担保、保証、財務制限条項、移転制限を、放棄する
 退出の選択肢と併せて記録する。

しんちよくそくど ほうこく しほん もとめるせいちょうりつ へんさいについて りゅうどうか
 ● 進捗速度と報告。資本が求める成長率、返済日程、流動化
 事由、マイルストーン、報告システムを明示する。

しっぱい けいかく しっぱい だれ げんきん しごと すまい あんぜん
 ● 失敗。計画が失敗したとき、誰が現金、仕事、住まいの安全、

雇用、供給者としての収入、顧客の預け金、または社会からの信頼を失うのか、そしてどの救済策がなお可能なのかを特定する。

- 代替案。同じように診断された制約に照らして、範囲、順序、価格、顧客の確約、供給者の条件、提携、内部留保、またはより小さな実験を検証する。

- 停止と再交渉。資金投入を一時停止し、残りの現金を守り、進捗速度を変え、または当初のリターン期限が事業を食い尽くす前に新しい合意を必要とする証拠を定める。

判断を支配する問いは、資金調達が実証された生産上の制約に役立つのか、それとも主として資金調達に奉仕するよう事業を作り変えるのか、というものである。持続的な請求権と再利用可能なシステムによって、一部の成果を1人の労働時間から切り離せるが、どの形のレバレッジにも元本と義務がある。賃金労働者は会社を創業しなくても、能力と持続的な参画を築ける。所有者は、保証、非流動性、ガバナンス上の対立、注意力の拘束から抜け出せないことがある。目的は所有の最大化ではなく、より自ら選べる人生に必要な、十分な参画、回復力、支配力である。

14.7 買収では失敗要因も買う

あるインタビュー対象者は、引退を考えているオーナーからキャッシュフローを生む小企業を買収することを勧め、資金調達手段の候補として米國中 小企業庁の7(a)プログラムに言及している。この言及が示しているのはプログラムの存在であって、対象企業や買い手が適格だという約束ではない。彼は、事業承継の人口動態的な波について説明し、コインランドリー

やプール管理会社のような単純な対象を挙げる。特定の場所と
 年には、機会が実在するかもしれない。キャッシュフローを生ん
 でいるという表現だけで、その事業が単純、受動的、資金調達
 可能、または譲渡可能になるわけではない。

買収では、売り手が先送りした保守、これから信頼を得な
 ければならない従業員、自由に去れる顧客、税務と法務の履歴、
 許可、リース、環境リスク、サイバーセキュリティ、旧式のシス
 テム、集中リスク、そしてオーナーが疲れている理由まで買う
 ことになる。報告されたキャッシュフローが下方修正されても、
 債務返済は必要である。プログラムの規則、保証、適格性、評価
 額、自己資金要件、貸し手の引受審査は変化するため、取引時点
 で確認しなければならない。

対象企業を支配への経路とみなす前に、銀行取引明細、納税
 申告書、給与記録、契約、顧客と供給者のコホート、オーナー
 関連の足し戻し、設備投資、運転資金、請求、先取特権、ライセ
 ンス、支配権変更条項を照合する。適法な秘密保持と手続きに
 従い、実際に業務を提供する人々と話す。売り手がいけない場合、
 最大顧客を失った場合、利幅が低下した場合、統合が遅れた場合
 について会社をモデル化する。価格は、貸し手が提供しようと
 する融資額からではなく、持続可能な現金と義務から決める。

14.8 権利と重要な環節を記録3に追加する

1つの事業または機会を選び、記録3ですでに使っている短い
 経路識別子に戻る。投入から更新まで、顧客への約束をたどる。
 重要な環節ごとに、6つの項目を追加する。

- **機能。** その環節が何を行い、顧客への約束になぜ必要なのかを
 記す。

- **権利と義務の束。** 物理的資産、法的権利、契約、データ、関係、または技能を記録する。その保有者と実際の意思決定力を特定し、そのうえで所有権に関する6つの項目を完成させる。
- **有効性と移転。** 権利が有効で、執行可能かつ移転可能であり、必要な場合には承認を受け、支配権が変わった後も意味を持つだけの期間存続することを示す証拠を保管する。
- **依存と失敗。** なお必要とされる取引相手、プラットフォーム、労働者、供給者、規制当局、または創業者をすべて挙げ、代替手段、切り替え時間、失敗が波及した場合の費用も記す。
- **費用と義務。** 資本、運転資金、管理、保守、コンプライアンス、統合の費用に加え、品質、価格、イノベーション、プライバシー、労働、競争、地域社会、環境への影響を含める。
- **選択と資本。** 明示した限度内で、所有する、契約する、分散する、予備手段を設ける、再設計する、または依存を受け入れる、のいずれかを選ぶ。所有に資金調達が必要なら、2つ目の資金予測ではなく、資本適合性の項目を添付する。

次に、その失敗によって約束全体が止まりうる環節を特定する。それを買収すべきだと決めつけてはならない。第2の供給源、より良い契約、オープン標準、現金準備、文書化された知識、またはより限定した約束のほうが、所有するより安全に依存を減らせるかもしれない。

持続的な支配力は顧客への約束を守り、投資の余地を残し、影響を受ける人々に対する説明責任を保つ。それが1人の創業者、1つの許可、不透明な契約、またはクロージングを越えて存続できない関係に依存しているなら、脆弱である。次章では、システム、その権利、その評判が、ほかの誰かへの移転後も存続できるかを問う。

CHAPTER 15

自分より長く存続できる ものを築く

ひと うりもの はんだん けし さる
人売り物にすることも、判断を消し去ることもな
く、何を引き継げるだろうか。

オーナーは何十年もかけて有用な会社を築きながら、それを
引き継ぐ準備のできた人が誰もいないまま、最後を迎えることが
ある。創業者が引退を望む企業について語るTJによれば、子ども
がその仕事を望まない場合もあれば、オーナーに承継計画がない
場合もある。外部の買い手なら、有意義な雇用、顧客との関係、
蓄積された知識を守れるかもしれない。その一方で、売り手が
いなくなれば見かけ上の価値が消えてしまう会社を買うことにも
なりうる。

買い手の機会は二次的なものだ。その前に問うべきは、託さ
れたものをどう守るかである。何を存続させるべきか、誰がそれ
を担うことを自由に選べるのか、そして何を終わらせてよいの
か。所有の継続、家族や経営陣による承継、従業員所有、一部
移転、外部への売却、秩序ある閉鎖は、いずれも責任ある選択
になりうる。創業者の名を残すから、あるいは最も高い価格が
得られるからというだけで、責任ある選択になるわけではない。

この試金石は、退く時期よりはるか前から役に立つ。支配権

うつっ かいしゃ やくそく まも れる じしゃ なん しょうう なん
 が移っても、会社は約束を守れるか。自社が何を所有し、何を
 おっ こきやく はなれ い し げって い
 負っているか、顧客がなぜ離れずにいるのか、意思決定がどのよ
 うになされるのか、次に誰が判断を下せるのか、どの約束を存続
 つぎ だれ はんたん く だ せる やくそく せんぞく
 させなければならぬのかを把握しているか。こうした問いに
 こたえ かいしゃ あと う り と い
 答えられる会社は、後で売りやすいだけでなく、たいてい今の
 じてん あんぜん しょうう
 時点でもより安全に所有できる。

15.1 誰に引き継ぐかを決める前に、何を存続させるべきかを選ぶ

じつぎょう か しめす ねんご か い て み す え る じかんじく
 ロンドンの実業家が示す、4年後の買い手を見据える時間軸は、
 かれ けいけんそく ほうそく かれ じぎょう はじめれ
 彼なりの経験則であって法則ではない。彼は、事業を始めれば
 しごと しきん くり あつりょく う まれ ばいきやく とみ う まれ る
 仕事と資金繰りの圧力が生まれ、売却すれば富が生まれると
 の べ そうぎょうしゃ たいし か い て あいて とくてい
 述べたうえで、創業者に対し、買い手になりそうな相手を持定
 ぎょうかい ま なび こきやくきばん きず き うりあげだか の ばし か い て
 し、業界を学び、顧客基盤を築き、売上高を伸ばし、その買い手
 いちしゃ ゆうよう せんざい じょげん かんがえかた
 の一社にとって有用な存在になるよう助言する。この考え方の
 さいだい こうよう ぐたい か せまるとん だいぎぎょう かいしゃ
 最大の効用は、具体化を迫る点にある。大企業がいつかその会社
 ぼっし じしゃ じっさい なん こうちく
 を欲しがるとすれば、自社では実際に何を構築できない、あるい
 こうちく こたえ しんらい も とづく こきやく
 は構築したくないのだろうか。答えは、信頼に基づく顧客へのア
 ゆうのう ちしき さいげんかの う
 クセス、有能なチーム、ライセンス、まとまった知識、再現可能
 かくほ むずかしいりっち ていちゃく りようしゃ も つ せいひん
 なサービス、確保の難しい立地、定着した利用者を持つ製品、
 せまいしじょう ひょうばん いったい たもつ はじめてきの う
 狭い市場での評判、あるいは一体に保って初めて機能するそれ
 く み あ わ せ
 らの組み合わせかもしれない。

こんど ばいきやく ぜんてい おなじと い た て る こうけいしゃ こきやく
 今度は、売却を前提とせずに同じ問いを立てる。後継者が顧客
 せい か い じ なん ひつよう じゅうぎょういん そうぎょう
 にもたらす成果を維持するには、何が必要か。従業員が創業
 しゃ い と すいそく はたらく なん ひつよう
 者の意図を推測せずに働くには、何が必要か。サプライヤーや
 か して かんけい けいぞく なん ひつよう しはいげん か わ っ
 貸し手が関係を継続するには、何が必要か。支配権が変わって
 せんぞく きよにんか どうい けいやく かんけい こじんてき しんらい
 も存続する許認可、同意、契約、関係はどれか。個人的な信頼

いぞん じょうと こうしん やくそく
に依存し、譲渡するのではなく更新しなければならない約束は
どれか。

こうした問いは、しばしば一つにまとめられてしまう次の4
つを区別する。

けいぞくせい ふざい びょうき つうじょう しどうしゃこうたい しごと つづけ
継続性 不在、病気、通常の指導者交代があっても、仕事を続け
られること。

しょうけい しめい こじん しゅうだん じかん けんげん はんだん
承継 指名された個人または集団が、時間をかけて権限、判断、
説明責任を引き受けられること。

いてん こきやく じんざい きょか のうりよく そんしつ げんてい けんり きむ
移転 顧客、人材、許可、能力の損失を限定しながら、権利と義務
を別の所有者へ合法的に移せること。

ばいきやく こうしょう いてん ごうい じょうけん とくてい
売却 交渉による移転によって、合意した条件のもと、特定の
権利、資産、株式の対価が生じること。

かいしゃ ばいきやくか の う けいぞくせい じつげん
会社は、売却可能にならなくても継続性を実現できることが
あり、法的には売却できても価値を維持できないこともある。
せんもんしよく じぎょう すぐれ きろく くんれん こうけいしゃ そなえ
専門職の事業は、優れた記録と訓練された後継者を備えてい
も、なお免許制度と患者の選択に左右されうる。ソフトウェア
かいしゃ かぶしき いてん さいだいこきやく じゅう かいやく けんり
会社は株式を移転できても、最大顧客には自由に解約する権利
があるかもしれない。どうぞかいしゃ あんてい げんきん うみだし
同族会社は安定した現金を生み出して
いても、次に担う意思と能力を持つ人がいないこともある。

せつけい いきさき はじまる うけい れ みちすじ きん じる みちすじ
設計は行き先から始まる。受け入れられる道筋、禁じる道筋、
そしてそれぞれが責任ある選択となる条件を書き出す。買い手
こうほ いちらん やく たつ じゅうけん か き だす か い て
候補の一覧が役に立つのは、こうした受託責任に関する一覧を
作った後だけである。

15.2 後継者には、意思と能力があり、交代させられる仕組みも必要である

Jody Lorenzo は、およそ 60 年^{ねん}にわたり存続^{そんぞく}してきたニッチ企業^{きぎょう}について語^{かた}っている。世代^{せだい}を超える富^こについて尋ね^{とみ}られると、信託^{しんたく}を通じた備え^{つうじ}、資金管理^{そなえ}、身の丈^{しきん}に合った暮らし^{かんり}、働く人^{みのたけ}への配慮^{あつ}、そして状^{くらし}況^{はたらく}が悪化^{ひと}している時期^{じき}を見極^{みき}めることに言及^{わめ}する。その短い答え^{はいろよ}は 2 つの問^{じょうきよう}いを開^{あつ}くが、どちらにも決着^{けつき}はつけられない。資源^{げんきゆう}はどのように人^{ひと}を守るべきか。そして、それを生み出す仕組み^{うみだすしくみ}を預^{あず}かる判断力^{はんだんりよく}を、誰^{だれ}が実証^{じつしよう}してきたのか。信託^{しんたく}、会社^{かいしゃ}、その他の法的形態^たは、現在^{ほうてきけいたい}の人々^{げんさい}と法律^{ひとびと}に合わせ^{ほうりつ}て設計^{あわせ}しなければならず、その名称^{せつけい}だけでは何^{なん}の答え^{こたえ}にもならない。

Tim Tebow は、ある人^{ひと}のために残^{のこ}される資源^{しげん}と、その人^{ひと}の内^{うち}に育^{はぐ}まれる能力^{のうりよく}との間^{あいだ}に、これと関連^{かんれん}する区別^{くべつ}を設^{もう}けている。この 2 つは補完^{ほかん}関係^{かんけい}にあり、対立^{たいりつ}するものではない。物質^{ぶつ}的な最低^{さいてい}基盤^{きばん}があれば、病^{びよう}気^き、介^{かい}護^ご、排除^{はいじょ}、あるいは一度^{いちど}の衝^{しょう}撃^{げき}によって能力^{のうりよく}が行^{ゆき}き場^ばを失^{うし}うのを防^ふげる。実践^{じっせん}によって培^{つち}った能力^{かつ}も、権限^{けんげん}や機^き会^{かい}がなければ使^{つか}われないままかもしれない。備^そえは重^{じゆう}要^{よう}であり、判^{はん}断^{だん}、関^{かん}係^{けい}、記^き録^{ろく}、歴^{れき}史^し、そして別^{べつ}の人生^{じんせい}を選^{えら}ぶ自由^{じゆう}も同^{おな}じく重^{じゆう}要^{よう}である。

次^{つぎ}の 4 つの関^{かん}係^{けい}は、分^わけたま^けまにしなければならぬ。

親^{しん}族^{ぞく}関^{かん}係^{けい} 商^{しょう} 業^{ぎょう} 上^{じょう}の有^{ゆう}用^{よう}性^{せい}に左^さ右^{ゆう}さ^うれるべきではない、配^{はい}慮^{りょ}、帰^き属^{ぞく}、尊^{そん}重^{ちゆう}に關^かわ^るる。

所^{しよ}有^{ゆう} 法^{ほう}に基^{もと}づく経^{けい}済^{ざい}的^{てき}権^{けん}利^り、情^{じょう}報^{ほう}に關^{かん}する権^{けん}利^り、移^い転^{てん}に關^{かん}する権^{けん}利^り、損^{そん}失^{しつ}負^ふ担^{たん}に關^{かん}する権^{けん}利^りに關^かわ^るる。

こよう じつざい やくわり のうりよく しょうこ こうせい じょうけん しえん せつめいせきにん
雇用 実在する役割、能力の証拠、公正な条件、支援、説明責任に
 かかわる
 関わる。

けんげん こきやく はたらくひと しょうしや た けっか お う ひとびと
権限 顧客、働く人、所有者、その他の結果を負う人々のために
 い し けつてい はんい さだめ ちから かかわる
 意思決定する、範囲の定められた力に関わる。

こども かいしゃ しょうゆ あいさ いちぶ しょうゆ
 子どもは、会社を所有しなくても愛されうる。一部を所有しな
 げん たらか はたらき しはい
 がらそこで働かないことも、そこで働きながら支配しないこと
 てきせい じっしょう せいとう けんげん あたえ あと ひき いる
 も、適性を実証して正当な権限を与えられた後にだけ率いるこ
 しんぞく かたがき あたえ しょうけい そうぎよう
 ともできる。親族に肩書を与えても、それは承継ではない。創業
 しゃ しょうぎよう ことわる うらぎり けつえん じぎよう せいじつ
 者の職 業を断ることは裏切りではない。血縁も事業も、誠実な
 きよひ のりこえ せんぞく
 拒否を乗り越えて存続できなければならない。
 けんげん うつすまえ つぎ てん たしかめる
 権限を移す前に、次の6点を確認める。

い し こうほしや しごと ひつよう じかん
 1. **意思。**候補者が仕事、リスク、必要な時間、アイデンティティ
 ともなうおもに べつ せんたくし りかい かぞく きぞく みずから
 に伴う重荷、別の選択肢を理解しており、家族への帰属や自ら
 え けんり うしなう ことわれる
 得た権利を失うことなく断れる。

のうりよく じつざい い し けつてい え しょうこ かんれん ぎのう
 2. **能力。**実際の意思決定から得られた証拠が、関連する技能、
 はんだんりよく がくしゅうりよく たすけ もとめるのうりよく しめし
 判断力、学習力、助けを求める能力を示している。

けんげん い し けつていけん じょうほう しげん きょうかい せつめいせきにん お う せきにん
 3. **権限。**意思決定権、情報、資源、境界、説明責任が、負う責任
 いっち
 と一致している。

しんらい こきやく はたらくひと か し て きせいとうきよく ていけい
 4. **信頼。**顧客、働く人、サプライヤー、貸し手、規制当局、提携
 さき たんじゆん じょうと かんけい こうしん
 先が、単純には譲渡できない関係を更新できる。

ぜせい そうぎょうしや しはいけん てばなし あと どりつ い ぎもうしたて
 5. **是正。**創業者が支配権を手放した後も、独立した異議申立て、
 しんさ かいにん しゅうふく かのう
 審査、解任、修復が可能である。

だいたいさく こうほしや きじゆん み た さ ばあい ゆうしかく けいえい
 6. **代替策。**どの候補者も基準を満たさない場合に、有資格の経営
 しゃ じゅうぎょういんしゅうだん ていけいさき がいぶ かいて はんい しゅくしょう
 者、従業員集団、提携先、外部の買い手、範囲を縮小した
 じぎょう ちつじょ へいさ りよう
 事業、秩序ある閉鎖のいずれかを利用できる。

けいぞくせい もほう もとめ こうけいしゃ しごと ささえ れきし
 継続性は模倣を求めない。後継者には仕事を支えてきた歴史
 きじゅん ひつよう どうじ そうぎょうしゃ め
 と基準が必要だが、それと同時に、創業者が目にするもののな
 じょうきょう あわ せ てきおう よ ち ひつよう ひきわたさ
 い状況に合わせて適応させる余地も必要である。引き渡される
 じんぶつ ふくじゅう い き やくそく たいするせき
 ものは、ある人物への服従ではない。生きた約束に対する責任
 である。

15.3 判断を消し去らずに依存を取り除く

あるフィットネスアプリの創業者は、報道された売却を
 ぶりかえり じぶん かいしゃ かんよ つづけ まちがい のべ
 振り返り、自分が会社に関与し続けたことが間違いだたと述
 かのじょ せいやくまえ ぎょうむじょう じぶん いぞん とりのぞい
 べている。彼女は、成約前に業務上の自分への依存を取り除いて
 かんがえ じっさい いわっ
 おけばよかったと考えた。実際には、祝ってくつろぐどころか、
 かのじょ ふか けつ いぞん さき つづけ そうぎょうしゃ すがた け す ひつよう
 彼女は不可欠な依存先であり続けた。創業者が姿を消す必要は
 いま ひとり うち せんざい のうりよく とりひき
 ないが、今も一人の内にしか存在しない能力を、取引によって
 いてん
 移転することはできない。

だい しょう ふざい た え うんえい こうちく いてん
 第11章では、不在に耐えられる運営システムを構築した。移転
 きびしいけんしょう もとめ いちじてき だいやく てじゅん
 では、さらに厳しい検証が求められる。一時的な代役なら手順
 したがえる こうけいしゃ てじゅん せんざい てきよう
 に従えるが、後継者は、その手順がなぜ存在するのか、いつ適用
 へんこう けっか だれ お う りかい
 されなくなるのか、それを変更した結果を誰が負うのかも理解
 ぶんしょう てじゅんいじょう
 しなければならない。したがって、文書には手順以上のものを
 のこすひつよう つぎ みえる
 残す必要がある。次のことが見えるようにすべきである。

1. 顧客にもたらす成果とその基準。
 きゃくく せい か きじゅん
2. 重要な意思決定の根拠となった証拠。
 じゅうよう い し けつてい こんきょ しょうこ
3. それぞれの役割が行動できる範囲。
 やくわり こうどう はんい
4. 判断または専門家による審査を必要とする例外。
 はんだん せんもん か しんさ ひつよう れいがい
5. 強制できない関係と許可。
 きょうせい かんけい きょか

6. 未解決のリスク、紛争、実験。そして

7. 失敗、修復、今なお有効な約束の履歴。

ある太陽光発電会社の創業者は、最高経営責任者に依存する事業から、文書化された機能、人材、システムに依存する事業への移行を説明している。同様に、あるプライベートエクイティ運営者は、多数の会社を監督できるのは、共通データ、権限を与えられた人材、再現可能なプロセスがあるからだとしている。これらは有用な移転の仕組みだが、画一性も大部のマニュアルも、システムが安全であることの証明にはならない。すべての会社を一つのテンプレートに無理やり当てはめれば、地域の規制、顧客の状況、暗黙的な技能、異論が失われかねない。

移転の検証は実践的に行う。後継者候補に、実際の業務レビューの議長を務めてもらう。明示された安全上または法的な境界に達しない限り、創業者は沈黙を守る。どの意思決定が滞るか、どの事実が欠けているか、どの関係者が創業者にしか連絡しないか、どのチームメンバーが権限を持たずに責任を負っているかを観察する。次に、資格を備えた審査者に、重要な意思決定の一つへ異議を唱えてもらう。異論に耐えられず、不適切な担い手を解任できない承継は、説明責任を伴う権限ではなく地位を移したにすぎない。教える時間がまだあるうちに、こうした不備を修復する。成約時や危機の最中に行うことではない。

15.4 公表価格が何を意味するのかを知る

取引の発表は印象的でも、各所有者が何を受け取るのかについては、ほとんど何も明かしていないことがある。あるインタビューでは、ホスピタリティ事業者が、数十億ドル規模の取引を

めぐる表現について、株式価値ではなく企業価値だと訂正している。別のインタビューでは、エネルギー会社の売り手が、取引に条件付きの要素が含まれていたため、金額を幅で報告している。こうした違いは脚注ではない。事業を運営する企業に付けられた価値と、特定の個人が利用できる現金との差そのものである。

簡略化した、売り手の受取額への橋渡しは次のようになる。

$$P_{\text{pre-tax}} \approx EV + C - D - L - F \\ \pm W - H,$$

ここで、 EV は企業価値、 C は売り手に含まれる現金、 D は返済されるか引き受けられる債務、 L は債務類似項目その他の交渉対象となる負債、 F は取引費用、 W は運転資本調整額、 H は留保される金銭、エスクローに預けられる金銭、または後の事象に左右される金銭である。そこから一人の所有者に帰属する金額は、その所有者に適用される証券、持分比率、優先権、オプション、税金、補償義務、アーナウト条件によって決まる。法域と取引の構造によって結果は変わるため、資格を備えた法律、税務、財務の専門家による審査が必要である。

企業価値を慎重に表現したとしても、それは代金が支払われるという約束ではない。買い手は、在籍継続、業績、規制当局の承認、資金調達、表明事項、後のマイルストーンなどを支払いの条件にすることがある。公表価格を得るために何年も残らなければならぬ創業者が売ったものは、成約時に現金を受け取って去る創業者が売ったものとは異なる。

評価の前にも、同じ規律が当てはまる。継続収益があれば、顧客維持率が将来需要についての証拠となるため、会社を理解しやすくなることがある。ロンドンの医療技術企業の創業者

は、なぜ機関投資家がサブスクリプション収益を、単発販売の
 繰り返しとは異なる方法で評価しうるのかを説明している。別
 のインタビューに登場するウェルスマネジャーも、顧客が維持
 される、取引ごとではない収益構造を評価している。どちらの話
 も、あらゆるサブスクリプションが持続的であることを意味し
 ない。買い手は、更新が任意か、顧客が継続的な価値を受け取っ
 ているか、サービスと復旧にいくらかかるか、各コホートがど
 のように推移するか、契約が移転後も存続するかを問う。ロッ
 クインによって収益が安定して見えていても、その直後に評判
 や規制によって崩れることがある。

15.5 人を売り物にせず、信頼が引き継がれるようにする

Robert Miller は、デジタルマーケティングと顧客獲得をめぐ
 る公の評判を築き続ける一方で、2つのエージェンシーを閉鎖
 したと述べている。後に始めた事業をより速く立ち上げられた
 のは、その蓄積された評判によるものだとしている。提供内容
 と市場の仕組みは変わったが、彼が自ら主張する能力に対する
 認知は引き継がれた。

持ち運べる信頼は実在するが、個人ブランドは不滅ではなく、
 フォロワー数は信頼ではない。それはプラットフォーム、記録、
 行動、継続的な関連性、その名に結び付けられた主張の真実性
 に依存する。また、キーパーソンリスクを強めることもある。
 すべての製品が一人から信用を借りているなら、一つの誤解を
 招く主張、私生活での失敗、健康上の出来事、離脱によって、
 すべての提供物が一度に損なわれかねない。

Beverly Hills のある宝石商は、目に見える事業が消えても

さいけん どだい しさん せいじつ か ち かん やくそく まもる
 再建の土台にできる資産として、誠実さ、価値観、約束を守る
 ことをあげている。この主張は、正しい実質を示している。評判
 とは、やくそく こうどう あいだ きおく
 とは、約束と行動の間にある、記憶されたパターンである。それ
 がいてんかのう おおやけ かお じんぶつ かいしゃ
 が移転可能になるのは、公の顔にすぎない人物ではなく、会社
 がくりかえしやくそく まもる
 が繰り返し約束を守るときだけである。

つながりがありながら別個でもある、3つの信頼を築く。

こじん しんらい ひと じっしょう はんだん こうどう ともなう
 個人への信頼 ある人が実証してきた判断と行動に伴う。

せいひん しんらい とくてい ていきょうぶつ たいしょうしゃ あんぜん
 製品への信頼 特定の提供物が、その対象者にとって安全かつ
 かくじつ きのう しょうこ ともなう
 確実に機能するという証拠に伴う。

そしき しんらい そしき きじゅん きろく ともなう じんいん か わ っ
 組織への信頼 組織の基準と記録に伴う。さらに、人員が変わっ
 ても ぞんぞく きゅうさい そ ち みずから ただす い し
 ともなう
 伴う。

あたらしい はっぴょう しんらい う っ そ う
 新しいロゴと発表だけで信頼を移そうとしてはならない。そ
 の さいご しょうこ まもる せいひん りれき ひんしつひょう くじょう しゅうふく
 背後にある証拠を守る。製品の履歴、品質指標、苦情と修復
 の きろく ほしょう こきやく きよか しんじつ そくし しゅちょう せんもんしよく きじゅん
 記録、保証、顧客の許可、真実に即した主張、専門職の基準、
 ちいしやかかい やくそく やくそく あつりよく
 地域社会への約束、そして約束が圧力にさらされたときにどう
 こうどう しる ひとびと しはいけん へんこう えいきよう
 行動すべきかを知る人々である。支配権の変更について、影響
 を う ける ひとびと しょうじき し ら ほうりつ こうせい も と める せんたくし
 受ける人々に正直に知らせ、法律と公正さが求める選択肢を
 あたえる
 与える。

15.6 何を売るべきでないかを決める

じぎょう たいしゅつ ゆうよう しごと つ み か さ ね としつき むくい かけい
 事業からの退出は、有用な仕事を積み重ねた年月に報い、家計
 に しゅうちゅう かいほう かいしゃ たんどく え しげん
 集中したリスクを解放し、会社が単独では得られない資源
 を あたえ すぐれ にないて ゆだねる きかい どうじ
 与え、より優れた担い手に委ねる機会になりうる。同時に、

顧客、従業員、地域社会が会社を信頼した理由と経済的利害が相反する所有者へ、権力を移すことにもなりうる。

価格を最適化する前に、価格以外の条件を特定する。そこには、脆弱な立場にある顧客へのサービス継続、労働者の安全、正当に得た報酬、プライバシー、製品品質、立地に関する約束、環境修復、専門職としての独立性、不可欠な記録へのアクセス、サプライヤーの扱い、使命の維持などが含まれうる。構造や契約で守れるものもあれば、信頼できる担い手を選ぶことにかかっているものもあり、売却を正当化できるほど十分には守れないものもある。

次に、選好と義務を区別する。ブランドを変えずに残したいという創業者の願いが、チームの適応能力より自動的に優先されるわけではない。働く人が得るべき賃金、顧客のプライバシー権、貸し手の請求権、規制上の義務、是正義務を、感傷的な摩擦として退けることはできない。移転によって資産の来歴が帳消しになるわけではない。

最も強い提案が、必ずしも最も高い金額とは限らない。確実性、時期、資金調達、付帯条件、移行中のガバナンス、雇用と顧客への影響、後継者の能力、法的リスク、成約後も残るリスクを比較する。責任ある拒否が、脆弱な公表価格より価値を持つこともある。

15.7 移転可能性と承継を加えて記録3を完成させる

自分が築いている人生にとって最も重要な会社、専門職の事業、製品、収入源を選ぶ。記録3の経路、所有、人材、成長、権利、

しほん かくらん もどる ばいきやく よてい かげつ ない しはい
資本の各欄に戻る。売却の予定がなくても、12か月以内に支配
けん へんこう かにい みなおす
権を変更しなければならないと仮定して見直す。

もくてき まもる ひとびと なん そんぞく なん お わ ら
1. 目的と守るべき人々。何を存続させるべきか、何を終わらせて
こきやく たいする きじゅん み かいけつ そんがい か かく い がい やくそく
よいか、顧客に対する基準、未解決の損害、価格以外の約束、
へんこう あんぜん けんり えいきょう う け ひとびと めい き
そして変更によって安全や権利に影響を受けうる人々を明記
する。

じゅうよう けいざいせい じはつてき こきやく い じ しゅうちゅうど こうけんり えき げんきん
2. 需要と経済性。自発的な顧客維持、集中度、貢献利益、現金
かいしゅう うんでんしほん せつびとうし けいぞくてき ひよう せいきか
回収、運転資本、設備投資、継続的なサービス費用、正規化
しゅうしゃほうしゅう せいこう かくにん
した所有者報酬の整合を確認する。

けんり きむ しゅうけん どうい じょうと しはいけんへんこう
3. 権利と義務。所有権、ライセンス、同意、譲渡、支配権変更、
さいむ ぼしやう たんぽけん ぜいむ かんきやう せいひんぼしやう
債務、保証、担保権、税務、プライバシー、環境、製品保証、
あんぜん けいやくしゅうりやう かんする じょうけん けんしょう
安全、契約終了に関する条件を検証する。

やくわり こうほしや しんぞくかんけい しょう ぎょう けんげん わ け かくこうほしや
4. 役割と候補者。親族関係、所有、雇用、権限を分け、各候補者
どうい しょうこ ひつよう のうりやく こうほうてき じょうけん りえきそうはん だいたい
の同意、証拠、必要な能力、合法的な条件、利益相反、代替
しょうけいけいろ きろく
となる承継経路を記録する。

いこう しょうこ い し けつてい しっぱい れいがい かんけい きよか
5. 移行の証拠。意思決定、失敗、例外、関係、許可、アクセス、
み かいけつ ぼぞん そうおう けんげん しえん ともなわ
未解決のリスクを保存する。相応の権限と支援を伴わせて、
ていきやう かいしゅう ふつきゅう がくしゅう よこう
提供、回収、復旧、エスカレーション、学習を予行し、そ
ご そうぎやうしや かいにゅう きげん せつてい
の後、創業者が介入できる期限を設定する。

しんらい せんたく こじん せいひん そしき しんらい わ け しはいけん へんこう
6. 信頼と選択。個人、製品、組織への信頼を分け、支配権の変更
かいじ くじょうたいおう しゅうふく い じ ほうりつ けいやく こうせい
を開示し、苦情対応と修復を維持し、法律、契約、公正さが
もとめるせんたくし のこす
求める選択肢を残す。

とりひき はしわたし たいか うつるばあい さいむ ふさい うんでんしほん りゅうほ
7. 取引の橋渡し。対価が移る場合、債務、負債、運転資本、留保
がく ふたいじょうけん ゆうせんけん ひよう じき げんじてん ゆうしかくせんもん
額、付帯条件、優先権、費用、時期、現時点での有資格専門
か しんさ つうじ きぎやうか ち じょうしや うけとりがく
家による審査を通じて、企業価値から所有者ごとの受取額ま
はしわたし
でを橋渡しする。

8. 不^ふ具^ぐ合^{あい}と見^み直^{なお}し。解^{かい}任^{にん}権^{けん}限^{げん}、緊^{きん}急^{きゅう}時^じの代^{だい}役^{やく}、代^{だい}替^{たい}の担^にい^い手^て、
責^{せき}任^{にん}あ^{へい}る閉^{へい}鎖^さへ^{みち}の道^{しゅう}筋^{ふく}、修^{しゅう}復^{ふく}事^じ項^{こう}、責^{せき}任^{にん}者^{しゃ}、証^{しょう}拠^こ、日^ひ付^{づけ}、そ
し^して仕^し組^くみ^みの再^{さい}検^{けん}証^{しょう}を必^{ひつ}要^{よう}とす^しる事^じ象^{しょう}を明^{めい}記^きす^する。

記^き録^{ろく} 5 では、承^{しょう}継^{けい}に^{かん}関^{する}る欄^{らん}を4つだけ開^{ひらく}く。家^か族^{ぞく}の目^{もく}的^{てき}、
守^{まも}るべ^{ひと}き人^{びと}々^{しんぞく}、親^{しん}族^{ぞく}関^{かん}係^{けい}、所^{しゅ}有^{ゆう}、雇^こ用^{よう}、権^{けん}限^{げん}の間の境^{きょう}界^{がい}、そし^そて
相^{そう}続^{ぞく}した職^{しよく}業^{ぎよう}を断^{こと}る各^{かく}人^{じん}の自^じ由^{ゆう}である。こ^ここでは、相^{そう}続^{ぞく}、信^{しん}託^{たく}、
家^か族^{ぞく}内^{ない}の取^{とり}り決^きめを設^せ計^{けい}してはな^あら^しう。後^{あと}の章^{しょう}では、富^{とみ}が何^{なん}を
守^{まも}り、何^{なん}を可^か能^{のう}にし、会^{かい}社^{しゃ}を越^こえて何^{なん}を引^ひき継^{つぐ}ぐべ^べきかを問^とう。

重^{じゅう}要^{よう}な契^{けい}約^{やく}、製^{せい}品^{ひん}、資^し金^{きん}調^{しきん}達^{ちやうたつ}、経^{けい}営^{えい}陣^{じん}、家^か族^{ぞく}、規^き制^{せい}に^{へん}更^{こう}が
あ^あつた後^{あと}は、こ^この^み見^み直^{なお}しを繰^{くり}り返^{かえ}す。会^{かい}社^{しゃ}が移^い転^{てん}しやす^いく^{てん}なる
なら、所^{しゅ}有^{ゆう}するう^えで^もよ^より安^{あん}全^{ぜん}に^{なる}べ^べきで^{ある}。一^{ひと}人^りの身^み体^{たい}
へ^への依^い存^{ぞん}が減^へり、現^{げん}金^{きん}につ^いて^の不^ふ透^{とう}明^{めい}さが減^へり、リ^りス^すクに^いっ
そ^しう正^{しょう}直^{じき}に^{なり}、権^{けん}限^{げん}を是^ぜ正^{せい}する能^{のう}力^{りよく}が高^たまり、変^{へん}化^かの中^{なか}でも
約^{やく}束^{そく}を^{まも}る^る力^{ちから}が^{まし}増^あし^てい^るべ^べきだ。

こ^これで第^{だい} III 部^ぶの議^ぎ論^{ろん}は^おわ^るる。技^ぎ能^{のう}は所^{しゅ}有^{ゆう}さ^しる^る請^{せい}求^{きゅう}権^{けん}と
な^なり、そ^その^{せい}請^{きゅう}求^{けん}権^{けん}はシ^しス^{しん}テ^{じんざい}ムと^{しきん}な^{なり}り、そ^そのシ^しス^{しん}テ^{じんざい}ムは人^{じん}材^{ざい}、資^し金^{きん}
需^{じゅう}要^{よう}、権^{けん}利^り、創^{そう}業^{ぎよう}者^{しゃ}を越^こえ^るる未^み来^{らい}を^もつ^つよ^ように^なな^なつた。そ^その未^み来^{らい}
につ^いて^の主^{しゅ}張^{ちやう}は、今^{いま}や数^{すう}字^じにか^かか^かつて^いる。第^{だい} IV 部^ぶは、そ^それ
ぞ^ぞれ^れの^{すう}数^じ字^{なん}が何^{なん}を^{ふく}含^み、何^{なん}を^{じょ}除^{がい}外^ほし、保^ほ有^{ゆう}者^{しゃ}に^どの^{けん}よ^うな^{けん}権^り利^り
を^{あた}え、何^{なん}を^とリ^とス^とクに^さら^した^ままに^する^{のか}を^問う^{こと}から
始^はま^るる。

Part IV

資本、リスク、時間

CHAPTER 16

数字の意味を知る

ざいむじょう すうじ なん ふくま なん のぞか なん
 財務上の数字には何が含まれ、何が除かれ、何が
 かのう
 可能になるのか。

おおきなざいむじょう すうじ か き お え いちぶん
 大きな財務上の数字は、まだ書き終えていない一文である。

Miamiでは、ある産業用不動産開発業者が、長い修業期間を終え、パートナーと会社を立ち上げた経緯を語った。二人は自宅を抵当に入れ、信用枠やクレジットカードから資金を引き出し、すべてを事業につぎ込んだ。事業は成功した。Austinでは、Matt Teifkeが、ある一つの持ち株で数百万ドルの含み損を抱えながら、なお大株主であると語った。New Yorkでは、あるトレーダーが、なんとか対応できた追証と、そのために失った睡眠を振り返った。

きんがく しめさ ばあい はなし げきてき りょう ふくま
 金額が示されていない場合でさえ、どの話にも劇的な量が含まれている。すべてを危険にさらしたこと、数百万ドルの評価損、今すぐ求められる現金である。だが、それぞれが表す経済状態はことなる。第一は、結果がわかる前に会社の後ろ盾として差し出された一連の請求権である。第二は、保有する持ち高の市場評価額の変化である。第三は、別の当事者が現金を要求できる権利である。それらを混ぜ合わせ、勇気についての一つの教訓にしても、学べることはほとんどない。

ひと た え はんだん
 人がどれだけのリスクに耐えられるかという判断は、そのあ

とに来る。まず必要なのは文法だ。その数字は何を測っているのか。誰に帰属するのか。いつの時点で真なのか。その数字の持ち主は実際にそれを使って何ができるのか。そして、誰がそれに対する優先請求権を持つのか。

16.1 金額を読む前に「住所」をすべて埋める

Austinのある弁護士が、最も明快な実例を示してくれる。一年間で稼いだ最高額を尋ねられ、彼は自ら「ペーパーマネー」と呼ぶ金額を答えた。ドットコム・ブームの絶頂期近くに上場した企業のストックオプションについての、公称\$17.5 millionの価値である。その株式には6か月のロックアップ期間があった。彼の話では、売却できるようになったころには、その持ち高の価値は約\$750,000になっていた。最終的な売却代金は、およそ\$350,000だったと記憶している。

三つの金額は、同じ持ち分の三つの時点に関するものだが、同じ問いへの答えではない。最初の数字は年間所得でもなければ、自由に使える現金でもなかった。二つ目は、後の時点における市場価値だった。三つ目は申告された売却代金であり、そこからなお税金、手数料、個人的な債務を差し引かなければ、利用可能な現金は決まらない。この経験から、彼は早めの売却を好むようになった。それは彼自身の歩みから導かれた理解可能な結論ではあるが、あらゆる集中保有に決着をつける規則ではない。この逸話から残るのは、価格に付随する条件を明示する必要性である。

数字の完全な「住所」には、八つの行がある。

主体と持分 人、世帯、会社、ファンド、資産、取引のいずれかを特定し、次に、その数字が適用される正確な所有持分を示す。

時間 フローには対象期間を、残高や評価額には日付を示す。過去の実績、年率換算、予測、累計、現時点のいずれであるかを明記する。

区分 売上高、貢献利益、営業利益、純利益、キャッシュフロー、給与、分配金、債務、企業価値、株主価値、個人が利用可能な資源を区別する。

範囲 グロスかネットか、連結か一部か、税引き前か税引き後か、そして明示された所有者に帰属する割合を記す。

状態 回収済みか売掛か、実現済みか推定か、流動的か非流動的か、制限なしか、担保提供済みか、ロック中か、条件付きか、譲渡可能かを記す。

先行する請求権 引渡し義務、給与支払い、税金、債務、優先権、準備金、保証、ならびに金額と利用の間に立ちはだかるあらゆる条件を記録する。

情報源と確信度 銀行記録、口座、契約書、鑑定評価書、取引明細と、ダッシュボード、推定、インタビュー、記憶とを区別する。証拠が範囲しか裏づけられない場合は、範囲で示す。

意思決定 その数字がどの選択を支えるためのものか、また、その区分、時期、確信度が誤っていた場合に何が起きるかを明示する。

これは儀式ではなく、実用のために行う。企業は売上高が好調でも、回収が弱いことがある。利益を出している会社の所有者が、

ぶんばいきん う け と れ か ち も ち か ぶ せ たい
 分配金を受け取れないこともある。価値ある持ち株が、世帯に
 げんきん ひつよう りよう ん け お ち めいし
 現金が必要なときには利用できないこともある。抜け落ちた名詞
 きんがく おおきく い し け っ て い か え る おおい
 は、金額そのものよりも大きく意思決定を変えることが多い。

16.2 顧客を、代金が現金になるまで追う

うりあげだか もっとも ひんぱん せいきゅう しょうしや く ら し も ち こ ま
 売上高は、最も頻繁に性急なまま所有者の暮らしへ持ち込まれ
 すうじ だい ぶ じぎょうきろく いたるけいろ しめし
 る数字である。第Ⅲ部の事業記録は、そこに至る経路を示して
 いる。

attention → qualified decision → exchange
 → delivery → acceptance → collection.

しょうめい ず み ちゅうもん うりあげだか う む ま え ぎ む う む
 署名済みの注文は、売上高を生む前に義務を生むことがある。
 にんしき うりあげだか かいしゅう せんこう かいしゅう ず み
 認識された売上高は、回収に先行することがある。回収済みの
 げんきん へんきん ほうしょう てすうりょう かいしゅうたいおう ぎ む
 現金にも、返金、保証、手数料、サポート、回収対応の義務が
 ともなうばあい こうかん ちよくせつともなうふたん かぞえ はじめて こうけん
 伴う場合がある。交換に直接伴う負担を数えて初めて、その貢献
 りえき み え
 利益が見えてくる。

collected contribution
 = collected cash – refunds
 – direct burden.

こうけんりえき しょうしや さいふ と び こ む かいしや
 その貢献利益は、所有者の財布へ飛び込むのではなく、会社
 ぶぶん ごうりゅう うんえい ひ うんてんしきん
 のほかの部分と合流しなければならない。運営費、運転資金の
 じゅうよう せつび さいむへんさい ぜいきん しゅうぜん ほ こ じゅんびきん
 需要、設備、債務返済、税金、修繕、保護すべき準備金には、な
 しはらいきじつ のこる かいしや りよう げんきん
 お支払期日がある。そこから残るのが、会社が利用できる現金
 ぶんばいきん こじん げんきん けんげん ぶんしよ ほうりつ
 である。分配金が個人の現金になるのは、権限、文書、法律、
 ぜいむ かいしや か わ し やくそく ゆるし
 税務、会社がすでに交わした約束のすべてがそれを許したあと

にすぎない。同じ1ドルを、会社の存続準備金と家計支出の両方に数えることはできない。

Scottsdaleでのインタビューは、役立つ「住所」をいくつか示している。あるヘルスケア企業の創業者は、会社の年間売上高が約\$100 million、持ち分が単独所有、推定個人純資産が\$500 millionから\$700 millionの範囲だと述べた。司会者は後に、現金は会社内に留保されていると説明した。これは四つの主張である。一定期間の会社売上高、所有権、日付が示されていない個人資産の推定値、そして事業運営に割り当てられた会社の流動性である。そのどれも、残りの三つを個人が使える現金に変えるものではない。

あるオンライン・フィットネス企業の創業者は、当年の年間経常収益が\$20 millionを超える見込みだと述べた。この発言には、時間の表示と継続性の検証の両方が必要である。その金額は契約済みなのか、回収済みなのか、それとも直近の期間から年率換算したものなのか。顧客は自発的に更新するのか。履行、サポート、返金、顧客獲得、回収にはどれだけの費用がかかるのか。継続性が経済的に役立つのは、継続的な価値が継続的な支払いを生むときであり、ダッシュボードが月次の数字を12回繰り返すときではない。

ある産業資材販売会社は、好調な年には約\$250 millionの売上高があったと述べた。その後に登場した別の事業運営者は、複数の事業で\$11 millionだったと述べ、18か月のキャッシュフロー・モデルを勧めた。最初の二つは、過去の会社のフローである。最後の一つは、予測の対象期間である。18か月分の現金がすでに口座にあるという主張ではない。モデルが資金余命になるのは、日付のある流動資源と、ストレスをかけた信頼できる支出見通しとが与えられたあとである。

16.3 感嘆する前に照合する

Houston のあるレストラン経営者は、一つの事業について三つの見方を示した。4,600 平方フィートのレストラン、売上が 100 万ドルに達した 12 月、そして \$10 million をわずかに下回る年間売上高である。また、1 平方フィート当たりの年間売上密度を、およそ \$2,300 から \$2,400 と見積もった。

これらの発言は、厳密には一致しない。1,000 万ドルを 4,600 平方フィートで割ると、1 平方フィート当たり約 \$2,174 になる。12 月の数字を 12 か月繰り返せば、\$12 million になる。示された売上密度からは、さらに別の年間範囲が導かれる。季節性、丸め、利用可能面積と総面積の違い、報告期間の違いで、このずれを説明できるかもしれない。記録なしにどれかを選べば、正直な未知を捏造した答えに変えることになる。

それでも、この事業は限られた空間から並外れて高い売上を上げている可能性がある。報告された観察結果は残し、不一致に印をつけ、比率を比較する前に、分子、分母、期間、記録を取り戻す。そのうえで、その比率から何が抜け落ちているかを問う。食材費と人件費、賃料、廃棄、決済手数料、保険、設備、税金、所有者自身の労働、従業員ボーナス、そして各テーブルの顧客を把握するために必要なサービス密度である。

これが照合の習慣である。ピーク月と年間の数字が食い違うとき、見栄えのよいほうを年率換算してはならない。比率を示されたら、両側の数字を取り戻す。合計が複数の会社にまたがるなら、配分を裏づける証拠が得られるまでグループ全体の数字として扱う。利益についての質問に売上高で答えられたら、その答えは残し、区分を訂正する。不一致は調査への招待であり、非難や捏造の許可ではない。

16.4 評価額は一つの主張である

Houston^{べつ}での別のインタビューでは、あるプライベートエクイティ^{じぎょうしゃ いちねんかん かせい さいこうがく たずね かれ しつもん}事業者が、一年間で稼いだ最高額を尋ねられた。彼は質問の向きを、配当^{む き はいとう かいしゃり えき やく}や会社利益から、約\$420 million^{ほうこく}と報告されたポートフォリオ価値の範囲へ変えた。この食い違いこそが役に立つ^{た つ しょとく いっていき かんちゅう}。所得は一定期間中のフローだが、ポートフォリオ価値は特定^{とくてい ひづけ すいてい}の日付において推定されたストックである。

上場有価証券^{じょうじょう ゆう かしょうけん}であっても、目に見える相場価格^{め みえる そうばかかく}だけでは、売却制限^{ばいぎやくせいげん}、税金^{ぜいきん}、集中保有^{しゅうちゅうほゆう}、市場の厚み^{しじょう あつみ ていじかかく やくじょう}、提示価格から約定^{ねうごき のこる ひじょうじょう ひょうかがく か こ しきん}までの値動きが残る。非上場の評価額はさらに、過去の資金^{ちようたつ ことなる しゅるいかぶしき ざん よざいざん ゆうせんぶんばいけん きはく}調達ラウンド、異なる種類株式^{ちやうたつ ことなる しゅるいかぶしき ざん よざいざん}、残余財産の優先分配権^{ゆうせんぶんばいけん}、希薄化^{きはく}、債務^{さいむ}、譲渡制限^{じょうとせいげん}、乏しい取引^{とぼしいとりひき}、期待上の出口に依存すること^{きたいじょう でぐち いぞん}がある。ポートフォリオの合計額には、互換性のない日付や条件^{じょうけん はから もちだか}で測られた持ち高がまとめられている場合もある。それは銀行残高ではなく、実現可能価値^{ぎんこうざんだか じつげんかのう かち しゅちよう}についての主張にとどまる。

個人または法人^{こじん ほうじん いま い しけつてい おこなうばあい} p が今すぐ意思決定を行う場合には、より狭い量^{せまい りょう つかう}を使う。

$$A_{p,t} = C_{p,t}^{\text{free}} + L_{p,t}^{\text{reliable}} - O_{p,t}^{\text{due}} - R_{p,t}^{\text{protected}}.$$

ここでは、使途^{し と}に制限のない現金と、確実に換金できる流動^{せいげん げんきん かくじつ かんきん りゅうどう}資産から、期限を迎えた債務と、税金^{しさん きげん むかえ さいむ ぜいきん きゅうよ けんこう しゅうぜん ぞんぞく}、給与、健康、修繕、存続^{きんこう けんこう しゅうぜん ぞんぞく}のためにすでに割り当てられた準備金を差し引く。非流動資産^{せいげん つ きしさん べつ たいしゃくたいしょうひよう ひきつづきひようじ}や制限付き資産は、別の貸借対照表^{せいのし けつてい ほうじょ かいけい ほうりつ ぜいむ どうじよう ていき}に引き続き表示する。この式は意思決定の補助であり、会計、法律、税務、投資上の定義ではない。

これで Austin^{かたら ふくみそん}で語られた含み損も、その投資の是非に決着^{とうし ぜ ひ けつちやく}を

つけたふりをせずに読める。Teifkeは、ある大麻関連株の持ち分
 で数百万ドルの損失を抱えながら、なお大株主であると述べた。
 彼は信じ続ける理由として、その会社の四半期売上高と市場価値
 を挙げた。それらの数字は会社に関するものであり、彼の損失
 は彼自身の持ち高に関するものである。両者を結びつけるには、
 なお評価日と評価区分、債務と優先請求権、株式の種類と数、
 取得原価、希薄化、流動性、所有比率、そして報告された売上高
 が持続的に所有者へ渡る現金になり得るという証拠が必要であ
 る。低い比率は、機会、悪化、見落とされた請求権、弱い証拠、
 あるいはそれらの組み合わせを反映し得る。このインタビュー
 だけでは選べない。

産業用不動産の成功も、別の行に記すべきである。抵当に入れ
 た自宅、信用枠、クレジットカードが表すのは資金調達と家計
 のリスク負担であり、成功した会社が表すのは後の結果である。
 金額、金利、遡及請求、所有権、現金の時期、家計の最低線が
 わからなければ、この話を引受審査の規則として使うことはで
 きない。成功しても、成功が判明する前に存在していた「住所」
 が書き換わるわけではない。

New Yorkの追証は、状態を再び変える。そのトレーダーは、
 Amazonの取引で利益を上げたこと、その後の追証、失った
 睡眠、そして要求された現金を用意できたことを語った。金額は
 示されなかった。追証が重要なのは、相場上の損失が大きかった
 からでも小さかったからでもなく、貸し手が期日を定めて請求
 する権利を持っていたからである。追証に応じられたことは、
 その一件の結末を記録する。それは、別の世帯がどの程度のリ
 スクを受け入れるべきかを示すものではない。請求権を明示す
 れば、次の各章では、評価額と請求を混同せず、債務、損失許容
 力、時期を判断できる。

16.5 ピークの一年を恒久的な負担にしない

Houston のある高級コンシェルジュ事業者は、最高の一年についての質問に、\$2.5 million から \$5 million の範囲で答えた。このやり取りは、その範囲が個人所得、会社売上高、利益、税引き後の現金のどれだったかはわからない。彼が示した持続的に有効な区別は、金を稼ぐことと、それを手元に残すことの違いだった。大きなフローが人の人生を通り過ぎて、強靱さが生まれないことはある。

匿名の商業用不動産仲介業者は、買い直せるなら考え直したい品を通じて、その違いを示した。彼は7桁の収入を得た年があったと述べ、若いころの自分に対して、それにすぐ反応して人目を引くスポーツカーを買わないよう忠告した。スポーツカーは、定義上、財務的に誤った買い物なのではない。危険なのは、例外的なフローによって、平年にも負担しなければならぬ継続的な住居費、交通費、債務、保険料、維持費、社会的期待を定着させることである。

恒久的な支出を引き受ける前に、すでに回収され、適切に納税し、それ以前の義務から解放された個人の現金を基準に計算する。購入価格だけでなく、継続費用にも値段をつける。そのうえで、不調な一年、中断、回復の遅れを家計に通過させてみる。その支出は、それでも望む暮らしの一部かもしれない。だが、かつてピークがあったことを証明するために必要なものであってはならない。

外から見える節制だけでは、ほとんど何も証明できない。人がつつましく暮らす理由は、充足感、恐れ、債務、利用できない資産、あるいは外部の人には見えない義務かもしれない。重要なのは、資源と約束が、選んだ暮らしをこれからも支えられる

かどうかである。

16.6 「住所」を付けた一つの数字で記録4 を始める

いま じぎょう かけい もっともおおきなえいきょう およぼし すうじ ひと
今、事業または家計に最も大きな影響を及ぼしている数字を一
えらぶ うりあげもくひょう ひょうかがく こうざざんだか さいむ ぶんばいきん こうにゅう ばいきやく
つ選ぶ。売上目標、評価額、口座残高、債務、分配金、購入、売却
みこみ ゆたか くらべる
見込みのいずれでもよい。豊かさのノートに1ページ加える。
しょうご とぎれ ふめい かく
証拠が途切れたところには、不明と書く。

しゅちよう いちじいっく かきうつし じょうほうげん ひづけ きろく
1. 主張を一字一句そのまま書き写し、情報源と日付を記録する。

しゅたい しょううしゃ しょううひりつ たいしょうきかん ひょうかひ くぶん めいき
2. 主体、所有者、所有比率、対象期間または評価日、区分を明記
する。

かいしゃ こじん げんきんしゅぎ はっせいしゅぎ
3. グロスかネットか、会社か個人か、現金主義か発生主義か、
か こ じっせき ねんりつかんざん よそく じつげんずみ すいてい
過去の実績か、年率換算か、予測か、実現済みか、推定かを
しるす
記す。

りゅうどうせい せいげん たんぽ じょうとけん りよう おくらせ かえ
4. 流動性、制限、担保、譲渡権、そして利用を遅らせたり変え
かのうせい じょうけん きろく
たりする可能性のあるすべての条件を記録する。

い し けつてい せんこう ひきわたしぎむ うんてんしきん ぜいきん さいむ ゆうせん
5. 意思決定に先行する引渡し義務、運転資金、税金、債務、優先
せいきゅうけん ほしょう ぼご じゅんびきん れっきょ
請求権、保証、保護すべき準備金を列挙する。

しゅちよう きろく しょうごう ちゅうい い し けつてい こうかん ひきわたし
6. 主張を記録3と照合する。注意、意思決定、交換、引渡し、
うけいれ かいしゅう こうけんりえき かいしゃ げんきん しきんちやうたつ しょうにん
受入れ、回収、貢献利益、会社の現金、資金調達、そして承認
ずみ しょううしゃ ぶんばい
済みの所有者への分配である。

かんれん はつげん しょうごう げつじ ねんじ うりあげだか こうけんりえき
7. 関連する発言を照合する。月次と年次、売上高と貢献利益、
りえき げんきん きぎょうかち しょううしゃ うけとりがく ひょうか
利益と現金、企業価値と所有者の受取額、ポートフォリオ評価
がく じつげんかのう りゅうどうせい くらべる
額と実現可能な流動性を比べる。

8. 証拠にふさわしい範囲と確信度を結果に与える。それが
 支える意思決定、誤った場合の結果、そして結果を大きく
 変える次の事実を明示する。

これは、感嘆、比較、借入れ、支出、助言の前に行う。小さくな
 る財産もあるだろう。いっそう頼れるものになる控えめな残高
 もあるだろう。最も力強い数字でさえ、次の約束をまだ支えら
 れないと明らかになる事業もあるだろう。

主張に「住所」が付けば、債務を、それを支えたと見込まれる
 現金と資産に照らして判断できる。貸し手が変わっても、債務
 は残ることがある。

CHAPTER 17

借金(借金)は資産(資産)に支えられなければならない

わる いてんかい おちいっ しさん さいむ ささえつづけ
悪い展開に陥っても、その資産は債務を支え続けら
れるか？

Barbara Corcoran はかつて、魅力的な賃料一覧が付いた 12
室の田舎のモートルを購入した。書類には、入居者が支払うこ
とになっている金額が記されていた。所有権を取得した後、彼女
は賃料が 2 年間回収されていなかったことを知った。最終的に
物件を取り壊し、損失を引き受けた。

その数字には住所があったが、その住所が示していたのは
現金ではなく約束だった。その間も、住宅ローン、税金、保険、
修繕、保有にかかる費用の期日は変わらなかった。レバレッジ
は、この違いに容赦がない。借入れのない所有者なら、回収の弱
さを立て直す時間があるかもしれない。借り手は、次の支払い
が到来する前に立て直さなければならない。

したがって、章題は略した言い方である。建物が債務を返済
するわけではない。トラック、会社、特許、機械も同じである。
機能している資産から実際に回収された現金が支払いを行い、
準備金が中断期間を支え、担保は破綻後に貸し手が回収できる
可能性を与える。これらは別々の防御である。健全な資金調達

計画は、どれがそれぞれの役割を担っているかを把握している。

17.1 三つの時計を合わせる

レバレッジをかけた資産は、すべて少なくとも三つの時計で動く。運営の時計は、価値を提供した時に始まり、現金を回収した時に終わる。契約の時計は、利息、元本、財務制限条項の判定、金利改定、最終満期を定める。回収の時計は、問題が起きた後の修復、交換、借換え、売却にどれだけ時間がかかるかを左右する。

順調な場合だけでは不十分である。家賃の期日は1日でも、入金は10日になるかもしれない。顧客の支払いは60日後でも、給与は毎週支払わなければならないかもしれない。トラックは8年間使っても、そのローンでは3年後に多額の残高が支払期限を迎えるかもしれない。物件には価値があっても、売却には数か月かかることがある。一つの時計が、別の時計で現金を生み出せるより先に現金を要求するとき、債務は脆くなる。

まず、実際に回収された営業キャッシュから始める。物件の場合、簡略化した関係式は次のとおりである。

$$NOI_t = \text{collected operating revenue}_t$$

$$- \text{ordinary operating expense}_t,$$

$$CF_t^{\text{owner}} = NOI_t - \text{debt service}_t$$

$$- \text{capital work}_t - \text{income tax}_t$$

$$- \text{other required cash}_t.$$

純営業利益には通常、資金調達、所得税、資本的支出が含まれない。したがって、所有者が使えるお金として扱うことはで

きない。入居実績または提供済みのサービス、実際の回収額、
 空室または顧客の喪失、貸倒れ、減免、管理、保守、保険、固定
 資産税、公共料金、法令遵守、不定期の交換に備える準備金か
 ら組み立てる。Corcoranのモートルは、予定賃料は照合項目に
 置くべきであり、決して支払口座に直接入れてはならない理由
 を示している。

次に、債務の両側をストレステストする。

$$DSCR_t^{\text{stress}} = \frac{NOI_t^{\text{stress}}}{\text{debt service}_t^{\text{stress}}}$$

1を上回る値が示すのは、定義されたストレス下のNOIが、
 定義された債務返済額を上回るということだけである。分子の
 外に置かれた屋根、訴訟、税負担の急増、入居者の移転、環境
 修復、家族の緊急事態の費用は支払えない。貸し手の財務制限
 条項は違反を特定できる。だが、世帯がどれほどの不確実性と
 共に暮らせるかは判断できない。

17.2 資本構成にすべての請求権を書き出す

Ben Mallahは、よくあるホテル購入の形を説明している。彼が
 示す概算1,000万ドルの例では、買い手が200万ドルを出資し、
 銀行は物件を鑑定して案件を審査した後、800万ドルを融資す
 る。彼は、リスクを引き受けるのは銀行だと表現している。

銀行が信用リスクと担保リスクを引き受けるのは確かである。
 それでも借り手は、自己資本、取引費用、その後に投入した現金、
 物件、時間、評判、さらに保証やクロス担保契約が及ぶ一切を
 失いうる。労働者、入居者、仕入先、家族も、レバレッジを選ん
 でいないのに損失を吸収することがある。資本構成は請求権と

しはいけん わける はたん さいだい しきんていきょうしゃ うつつ
 支配権を分けるが、破綻のすべてを最大の資金提供者に移すわけではない。

かんぜん しほんこうせい たんなるこうにゅうかかく しきんしと
 完全な資本構成は、単なる購入価格ではなく、資金使途から始まる。

$$\begin{aligned} & \text{purchase} + \text{closing} + \text{repair} \\ & + \text{working capital} + \text{reserve} \\ & = \text{equity} + \text{senior debt} \\ & + \text{other committed capital.} \end{aligned}$$

デューデリジェンス、^{ほうむ}法務、^{せつび}設備、^{とうしょ}当初の^{くうしつ}空室、^{あんていかどう}安定稼働までの利息、資産を使用可能にするために必要なすべての費用を含める。債務の各層について、金利、償却、支払日、満期、バ^{さんだか}ルーン^{たんぼ}残高、担保、担保権の優先順位、^{ゆうせんじゆんい}遡求権、^{そきゅうけん}保証、^{ほしょう}財務制限^{ざいむせいげん}条項、報告義務、期限前返済条件、債務不履行時の救済措置を書き出す。自己資本については、誰が^{だれ}拠出したか、どのような^{きょしゅつ}権利を得るか、追加出資を要求されうるかを書く。少額の当初^{しょうがく}支払いの陰に、^{とうしょ}短い満期、^か多額の^{しょうがく}バ^{とうしょ}ルーン^か返済、^{しはらい}世帯としての^か支払い^{しはらい}約^か束^くが隠れていることがある。

これが、他人のお金という言葉に隠された仕事である。Ken McElroy は銀行を、貯蓄者のお金が借り手に届く経路だと説明する。Robert Kiyosaki はレバレッジを称賛しながら、同じインタビューで債務を危険な武器にたとえている。その警告を、^{きかい}機^{あつかいかた}会の^{はんえい}扱い^{かり}方に^{かね}反映^{けいやく}させるべきである。借りたお金とは、契約上の救済措置に裏づけられた、他人が持つ期日付きの請求権である。金融の技量は、その請求権をテーブルの反対側から読むことから始まる。

17.3 家賃で住居費を相殺するのは、その家賃を実際に稼いでから

Mallah と Corcoran はいずれも、自宅兼用の小規模集合住宅を勧めている。一室に自分で住み、ほかの部屋の家賃で世帯の住居費を減らす方法である。この仕組みは、小規模な資産の運営を学ぶ実践的な見習い期間になりうる。同時に、住居、投資、仕事、債務、地域経済のリスクを一つの住所に集中させることにもなりうる。

合法で、実際に入居され、実際に回収された家賃から始める。空室、入退去、未払い、保守、資本的な更新、保険、税金、公共料金、管理業務、資金調達を差し引く。用途地域、居住適格性、公正住宅に関する義務、賃貸借契約、敷金、プライバシー、安全性、そして世帯が事業運営の中で暮らしたいかどうかを確認する。家賃が住居費を相殺するのは、これらの費用を負担し、義務を果たした後だけである。

インタビューでは、過去の米国の住宅ローン制度と頭金の数字が挙げられている。これらの詳細は、どこでもそのまま使える指示ではない。公的制度には、入居、物件、所得、準備金、保険、審査、手数料、その他の条件が付き、それらは時間とともに変わる。行動する前に、現行の手引きを確認し、資格をもつ現地の専門家から助言を得ること。公的な保証や保険制度は貸し手の条件を変えうるが、回収が弱くても負担可能にすることはできない。

17.4 貸し手を替えても債務は消えない

Pace Morby は、直ちに現金で売却するより、一連の支払いを受け取ることを好む売り手について説明している。売り手は約束手形を受け取り、貸し手になる。買い手は物件収入から返済するつもりである。報告された160室のある取引について、Morby は月間総収入が約\$160,000で、売り手への支払い、税金、保険、管理、修繕の後に約\$53,000が残るとしている。

売り手融資は、現実の調整問題を解決しうる。引退する所有者は、時期、収入、価格、移行を銀行とは異なる形で重視するかもしれないが、当事者は実際の物件に合わせて支払いと運営の引継ぎを設計できる。しかし、銀行が介在しなくても、審査も債務不履行もなくならない。権原、担保権、権限、合法的な用途、入居者と賃貸借契約、回収状況、物件の状態、先送りされた保守、保険、環境上の義務、是正権、バルーン返済、担保権実行、借換え不能の可能性は依然として重要である。売り手が望む課税時期は、買い手がその価格を支えられる証拠にはならない。

不動産は保証されているという Morby の主張は、モータルの検証に耐えない。物件は、入居者、合法的な用途、アクセス、保険加入可能性、物理的状态、市場価値、資金調達を失うことがある。決済時に現金を拠出しない買い手でも、保証に署名し、売却後の残債リスクを負い、未払いの工事を引き継ぎ、当初の現金拠出をはるかに超える義務を負うことがある。少額の現金投入が示すのは資金調達方法である。安全性を測るものではない。

借換えは、貸し手と時期をもう一度変える。Todd Nepola は、最初の物件を\$575,000で購入し、テナントを誘致し直して改良した後、報告上\$800,000とされた価値を基に借換えを行ったと

述べている。彼によれば、\$600,000 の融資によって自己資金と
 決済費用を回収しつつ、物件は月に約\$5,000 を生んでいた。イ
 ンタビューには、当初の債務、修繕費、手数料、税金、準備金、
 完全なキャッシュフロー計算が示されていないため、リターン
 を再構成することはできない。

それでも、仕組みは明確である。

$$\begin{aligned}
 \text{cash released} &= \text{new debt} \\
 &\quad - \text{old debt repaid} - \text{closing cost} \\
 &\quad - \text{required reserve,} \\
 &\quad \text{remaining equity} \\
 &= \text{supported asset value} \\
 &\quad - \text{new debt.}
 \end{aligned}$$

借換えが利益を生み出すわけではない。すでに存在する、ま
 たは存在すると考えられている価値を担保に借入金を引き出し、
 新しい貸し手に、より大きな固定請求権を与える。テナントの
 再誘致、修繕、運営、市場の動きによって、裏づけ可能な価値
 が上昇したのかもしれない。寛大な鑑定は、借りられる金額を
 増やしたただけかもしれない。この違いは、借換え前後の完全な
 資本構成を書き出して初めて見えてくる。

引き出した資本は、最初の資産に残り残るための十分な現金
 と自己資本が残っていれば、別の生産的用途に充てられる。所有
 者が、顧客、入居者、保守、貸し手が頼る余裕を取り除けば、そ
 れは資本の引き抜きになる。税務上の扱いは、取引、所有者、
 場所、時期によって異なるが、返済の時計を止めることは決して
 ない。

17.5 満期は、長期的には正しい見立てさえ 打ち砕く

Justin Waller は、純営業利益、還元利回り、債務返済額、市況サイクル上の位置を説明したうえで、5年から7年後に変動金利ローンの金利が約8%から16%へ上昇する状況を想定する。16%は彼のストレスケースであり、予測ではない。その目的は、金利改定前に判断を迫ることにある。

満期時の残高を今、計算する。ストレス下でも裏づけ可能な収入から価値を再評価する。借換え条件の厳格化、金利上昇、必要な資本的工事、取引費用を想定する。代替融資では足りないなら、不足分を埋める確約済みの資金源を明記する。売却も、より低い価格、より長い待機期間、買い手の資金調達、税金、決済リスクに耐えなければならない。

同じ検証は事業会社にも当てはまる。ゴルフ場で取材を受けたある人物は、造園資材会社を買収し、トラック、人員、設備を加え、後に売却したと述べている。彼は政府保証付き融資を勧め、過去のもので、不完全かもしれず、現在の条件を立証しない数字を挙げている。現在の米国の制度が保証するのは参加する貸し手であり、借り手の審査、返済、担保、手数料、多くの場合は個人保証も残る。その保証は貸し手の回収構造に属するものであり、借り手を借用証書から解放するものではない。

あたらしい設備の価格は、稼働率、労働力、燃料、保守、保険、停止時間、債務返済額を差し引いた後に追加で実際に回収される貢献額から算定する。造園事業者は、各トラックが利益を上げたとして述べている。別の会社は、その仕事、処理能力、利益幅、回収日、悪い場合の展開、そして仕事が消えた場合の代替策を明記しなければならない。

17.6 記録4をレバレッジ判断で始める

けんとうちゅう ぶつけん かいしゃ きかい た せいさんてきしさん ひと えらぶ
 検討中の物件、会社、機械、その他の生産的資産から一つ選ぶ。
 ね あ が り ようい かり か え きゅうさいさく けんしょう しょうこ
 値上がりや容易な借換えを救済策にせず、検証する。証拠が
 と ぎ れ る かしよ かならずふめい かく
 途切れる箇所には、必ず不明と書く。

けんり うんえい なん こうにゆう ごうほうてき ようと じょうたい だれ
 1. 権利と運営。何を購入するのか、その合法的な用途と状態、誰
 うんえい か ち たいか しはらうこきやく にゅうきよ
 が運営するのか、価値がどのように対価を支払う顧客や入居
 しゃ とどく せいかく とくてい
 者へ届くのかを正確に特定する。

げんきん とけい よていしゅうえき ていきよう うけいれ せいきゅう かいしゅう かく
 2. 現金の時計。予定収益を、提供、受入れ、請求、回収の各
 だんかい そつ しょうこう こうしつ じゅうげん かしだおれ かんり
 段階に沿って照合する。空室または需要減、貸倒れ、管理、
 ほしゅ ほけん ぜいきん ほうれいじゅんしゅ こうしん ふくめ ひづけ つうじょう
 保守、保険、税金、法令遵守、更新を含め、日付ごとに通常
 と き じ えいきょう く み た て る
 時とストレス時の営業キャッシュを組み立てる。

しほんこうせい しきんしと かくやくずみ しきんげん きろく
 3. 資本構成。すべての資金使途と確約済みの資金源を記録し、
 つぎ きんり しはらい まんき へんさい たんばけん
 次に、すべての金利、支払い、満期、バルーン返済、担保権、
 さいむせいげんじょうこう ぼしょう そきゅうけん きゅうさい そち きろく
 財務制限条項、保証、遡求権、救済措置を記録する。それぞ
 やくそく さいしゅうてき おうひと めいき
 れの約束を最終的に負う人を明記する。

けいろ かいしゅうがく げんしょう こうがく しゅうぜん しはらい ちえん
 4. ストレス経路。回収額の減少、高額な修繕、支払いの遅延、
 きんりじょうしょう うらづけかのう かち ていか かりかえじょうけん げんかくか
 金利上昇、裏づけ可能な価値の低下、借換え条件の厳格化
 くみ あわ せる ひづけ さいむへんさいがく へんさいよりよく しょうしや
 を組み合わせる。日付ごとに債務返済額、返済余力、所有者
 げんきん げんきんざんだか さいてい ち けいざん
 の現金、現金残高の最低値を計算する。

かいしゅう とけい ふそく しょうじる かくやくずみ げんきん あらた
 5. 回収の時計。不足が生じるたびに、確約済みの現金、新たな
 じ こしほん じきょううんえい たてな おし こうしょう じょうけんか んわ
 自己資本、事業運営の立て直し、交渉による条件緩和、または
 しんらい ばいきやくさく めいき かくやく しょうらい ゆうし
 信頼できる売却策を明記する。確約されていない将来の融資
 けいかく きゅうさいさく りょうほう にじゅう かぞえ
 を、計画と救済策の両方として二重に数えてはならない。

きょうかいせん せたいじゅんびきん きゅうよげんし にゅうきよしや ぎむ こきやく
 6. 境界線。どの世帯準備金、給与原資、入居者への義務、顧客
 やくそく けんこうじょう ひつよう かぞく ほしょう しげん
 への約束、健康上の必要、家族による保証、パートナーの資源

を、この取引^{とりひき}で使い潰^{つかいつぶし}してはならないかを明記^{めいき}する。

7. 判断^{はんだん}。どのような条件^{じょうけん}なら購入^{こうにゅう}するか、レバレッジ^{へらす}を減らすか、準備金^{じゅんびきん}を増やす^{ふやす}か、自己資本^{じこしほん}を導入^{どうにゅう}するか、投資^{とうし}を段階的^{だんかいてき}に行^{おこなう}うか、再交渉^{さいこうしやう}するか、撤退^{てったい}するかを書^{かく}く。借入れ^{かりいれ}が不要^{ふよう}かもしれない理由^{りゆう}も書^{かく}く。成長^{せいちょう}を遅^{おそく}くすること、レンタル、リース、前払い^{まえばらい}、内部留保^{ないぶりゆうほ}、共同所有^{きょうどうしやう}、または取引^{とりひき}を行^{おこなわ}ないことのほう^{おおく}が、より多くの自由^{じゆう}を守^{まも}れるかもしれない。

債務^{さいむ}は有用^{ゆうよう}な資産^{しさん}の成長^{せいちょう}を加速^{かそく}し、自己資本^{じこしほん}を別^{べつ}の仕事^{しごと}のため^{のこす}に残^{のこす}することができる。同時^{どうじ}に、一度^{いちど}の時期判断^{じきはんだん}の誤^{あやまり}りを強制^{きやうせい}売却^{ばいやく}に変^かえることもあ^える。实际^{じっさい}に回収^{かいしゅう}された現金^{げんきん}、準備金^{じゅんびきん}、契約^{けいやく}条件^{じょうけん}、回収^{かいしゅう}の選択肢^{せんたくし}、そして影響^{えいきやう}にさらされるすべての人^{ひと}が、この債務^{さいむ}を、それが实际^{じっさい}に続^{つづ}きうる全期間^{ぜんきかん}にわたって支^さえられるかを問^とう。それが可能^{かのう}であっても、一つの資産^{しさん}は依然^{いぜん}として一つの不確実^{ふかくじつ}な結果^{けっか}である。第18章^{だいしやう}では、一つの正しい見立^{みだて}てに人生^{じんせい}のどれほどを依存^{いぞん}させるべきかを問^とう。

CHAPTER 18

複利は遅く、リスクは速い

はたん かのうせい うま じかん みかた つづける
 破綻の可能性を生まずに、時間を味方につけ続ける
 にはどうすればよいか？

フィラデルフィアの元歯科医は、投資とは長い待ち時間の後に、目に見える加速が訪れるものだと言語。貯蓄だけでは不十分だ、と彼は言う。公開市場を幅広くカバーするファンドに定期的に資金を入れても、最初はほとんど何も起きていないように見える。ずっと後になって、成長は幾何級数的に見え始める。この図で胸が躍るのは、右側の曲線だ。役に立つのは左側の静かな区間である。進歩が小さく、不確かで、容易に中断される時期だ。

複利には、存続しうる権利、所有の継続、利益の留保、そして時間が必要だ。下落時に売却を強いられた人は、中断のない図解が示すような結果を得られない。利益が出るたびにその多くを支払ってしまう人、値動きの激しい保有資産を担保に借り入れる人、あるいは一度の失敗を致命傷にしてしまう人も同じである。期待される結果が表すのは、起こりうる経路の範囲だ。一つの家計が実際にたどるのはそのうちの一本であり、請求書もその経路上で届く。

だからこそ、リスクは複利より速く動く。健全な投資は、そ

の価値を示すまでに数十年を要する一方、待つことを可能にしていた流動性を、たった一日の午後に失うことがある。目指すのは、決して下落しない資産ではない。下落しても、誤った判断を強いられない人生である。

18.1 待つ権利を買う

Ryan Serhant が演劇の仕事をするためニューヨークに來たと
き、街にとどまるには月に約\$2,000 必要だと計算した。彼が不動産業界に入ったのは、Lehman Brothers が破産を申請した日だった。後に事業が大きく成長したことで、その最初の数字に込められた実践的な知恵が見えにくくなることもある。長い時間軸が彼に報いるより前に、まず翌月を賄わなければならなかった。

どの家計にも、このような生活の土台がある。そこには食事、住居、健康、交通、介護や世話、税金、保険、そして先送りすれば害が生じる支払いが含まれる。月平均では見えなくなる、年次、季節的、偶発的な費用も含まれる。特定の日に支払うと約束したお金を、その日に値下がりしているかもしれない資産に頼ることはできない。流動性の高い資金は収益が低く、購買力を失うこともあるが、長期の権利に手をつけずにおくために必要な時間を買うことができる。

リスクを引き受ける前に、三つの問いを切り分ける：

負担能力 義務を破ったり、不可欠な生活を損なったりせずに、
どれほどの損失、遅延、流動性の欠如に耐えられるか？

意欲 恐怖、否認、興奮によって方針を放棄せずに、どれほどの
不確実性を経験できるか？

必要性 選んだ人生と時間軸のために、実際にはどれほどのリ
ターンが必要か？

自信は、負担能力を一ドルも増やさないまま、意欲だけを
膨らませることがある。遠い先の野心は、危険な戦略を健全なも
のにしないまま、必要だと感じさせることがある。必要と見える
リターンが家計の負えるリスクを上回るなら、誠実な対応は、
拠出額、収入、費用、目標、時間軸、義務、計画のいくつかを
組み合わせさせて変えることだ。リスクを増やすのは選択肢の一つ
にすぎず、多くの場合、最も元に戻しにくい選択である。

Jameis Winston は、アスリートに特有の例を示している。彼
はスポンサー契約からの収入で生活し、競技収入にはほとん
ど手をつけていないという。どちらの収入源も永続するものでは
なく、例外的な金額を一般化することもできない。参考にな
るのは、その切り分け方だ。現在の支出に、現在の全収入への
自動的な請求権を与えなかった。彼はそれを、競技人生の先ま
で続く選択と結びつけた。

Von Miller は、同じ時間上の問題を明確に述べている。プロ
のアメリカンフットボール選手として、彼はアスリートに対し、
収入を残すこと、機会に乗る前にそれを理解すること、そして
稼げる期間を支える健康を守ることを勧める。ヒューストンで
は、ある医師が、悪い年に暮らしを成り立たなくする固定的な
支払い義務を戒めている。別の医師は、キャリアの早い時期から
職場の退職制度へ定期的に拠出し始めたことを振り返る。職業
は異なっても、順序は変わらない。生活の土台を守り、稼ぐ力
の源泉を維持し、再現可能な拠出に、一度きりの英雄的な予測
ではできない仕事をさせる。

18.2 資本に四つの仕事のいずれかを与える

とうし ことば ひろ よくげつ やちん ぶんさん しょうもちぶん
 投資という言葉は広すぎる。翌月の家賃、分散された所有持分、
 そうぎようしゃ かいしゃ き え か け
 創業者の会社、あるいは消えてなくなるかもしれない賭けまで、
 ことば あらわせ りえき う む か の う せい
 この言葉で表せてしまう。どれも利益を生む可能性があるとい
 うだけで、おなじきじゆん きょうゆう しゅだん えらぶまえ
 うだけで、同じ基準を共有することはできない。手段を選ぶ前
 しほん しごと わりあて る
 に、資本に仕事を割り当てる。

けいぞくしほん きじつ ぎ む か ぎ む は た す
 1. 継続資本は、期日のある義務や、ストレス下の義務を果たす。
 しごと ひつようじ りよう てきせつ ほご
 その仕事は、必要時に利用できること、適切に保護されてい
 ること、そして保有する権利と、それが支えるべき日付、人、
 しゅたい つうか かくじつ たいおう
 主体、通貨とが確実に対応していることである。

ふくりしほん じゅうぶん おおく きぎょう とりひきあいて ちいき
 2. 複利資本は、十分に多くの企業、取引相手、地域にまたがっ
 ちようき せいさんてき かつどう しょう
 て、長期にわたり生産的な活動を所有する。そうすることで、
 ひと せんたく えいゆうてき せいこう もとめ す む ひよう ぜい
 一つの選択だけに英雄的な成功を求めずに済む。費用、税、
 ほかん つうか こうどう せいか ふくま
 保管、通貨、行動は、すべてその成果に含まれる。

そうぞうしほん しょううしゃ なみはずれ ちしき えいきょうりよく しゅうちゅう りゅう
 3. 創造資本は、所有者が並外れた知識や影響力、集中する理由
 もち ぎのう かいしゃ しきん だす げんどう きめる
 を持ちうる技能や会社に資金を出す。その限度を決めるのは、
 かくしん ぎ む そんしつふたんのうりよく
 確信だけではなく、義務と損失負担能力である。

きかいしほん ぜんがく うしなうかのうせい じぜん めいき じっさい うしなっ
 4. 機会資本は、全額を失う可能性が事前に明記され、実際に失っ
 いきのび じっけん とくべつ じょうきよう とうき しきん だす
 ても生き延びられる実験、特別な状況、投機に資金を出す。ど
 うわぶれ みりよくてき さいしよ みつ しごと かりとる
 れほど上振れが魅力的でも、最初の三つの仕事から借り取る
 けんり
 権利はない。

きのう しょうひん こていひりつ
 これは機能であって、商品のラベルでも固定比率でもない。
 あんぜん しさん しばらいきじつ りよう けいぞく やくわり
 安全とされる資産でも、支払期日に利用できなければ継続の役割
 はたせ ねうごき はげしいけんり ちかいしょうらい ぎ む
 を果たせない。値動きの激しい権利でも、近い将来に義務のな
 しきん てきし けんり かかく きかん りゅうどう
 い資金には適しているかもしれない。権利、価格、期間、流動
 せい とりひきあいて ほうてき ほご ひよう りようじょうけん しらべる
 性、取引相手、法的保護、費用、利用条件を調べる。

ちょうきうんよう てきし かけいしほん せいさんてき きぎょう はばひろく
 長期運用に適した家計資本にとって、生産的な企業を幅広く
 てい 低コストで所有することは、擁護しうる標準的な選択である。
 ひと 一つの生存者を見極める負担と、選択や売買を繰り返すことに
 あしかせ けいげん ひ りえき せる やくそく
 よる足かせを軽減できる。どの日にも利益が出るとは約束せず、
 しじょうぜんたい そんしつ いちこく せいど れきし ふへんてき
 市場全体の損失をなくすことも、一国の制度と歴史を普遍的な
 ひょうじゅん はずれる せいとう か
 ものにすることもない。その標準から外れることが正当化され
 ばあい しゅうちゅうど たかまる もとめ しょうこ おもく
 る場合はあるが、集中度が高まるほど、求められる証拠も重く
 なる。

み る きんゆうこうざ そと ひろがっ
 ここで見るべきバランスシートは、金融口座の外にも広がっ
 こよう せんもんぎのう みこうかいがいしゃ もちぶん ほしょう じゅうきょ けんこう
 ている。雇用、専門技能、未公開会社の持分、保証、住居、健康、
 ふようかぞく ねんきんじゆきゆうげん ほけん しみんけん せいど
 扶養家族、年金受給権、保険、市民権、制度へのアクセスは、
 まてるのうりよく たかめる ていか そうかん
 待てる能力を高めることも低下させることもある。相関はしば
 かくれ しゅうにゅう ほゆうかぶ いちしゃ いぞん じゅうぎよう
 しばそこに隠れている。収入も保有株も一社に依存する従業
 いん ひと おおきな かかえ そうぎょうしゃ
 員は、一つの大きなエクスポージャーを抱えている。創業者の
 じぎょう ほしょう じゅうたく ひょうばん こぎやく どうじ よわるかのうせい
 事業、保証、住宅ローン、評判、顧客は、すべて同時に弱る可能性
 ふどうさん ちいき しょうとく おなじ うけ
 がある。不動産と地域の所得は同じショックを受けうる。プラッ
 りゅうつう こぎやく どうじ おびやか
 トフォームは流通と顧客へのアクセスを同時に脅かしうる。あ
 つうかだて しさん べつ つうかだて ぎむ はたせ
 る通貨建ての資産では、別の通貨建ての義務を果たせないこと
 がある。

ぶんさん たすう こうもく ほゆう
 したがって、分散とは多数の項目を保有することだけではな
 ひと ふたしか げんいん おおく ふかけつ けっか さゆう
 い。一つの不確かな原因に、あまりに多くの不可欠な結果を左右
 させないことである。

18.3 集中には書面による例外が必要だ

みつ しょうげん ことば あいまい
 三つのインタビュー証言は、リスクという言葉だけでは曖昧す
 りゆう しめし ひとりめ さんぎょうよう ふどうさんかいしゃ
 ぎる理由を示している。一人目は、マイアミで産業用不動産会社
 そうぎょう じんぶつ かれ きょうどうけいえいしゃ きぎょうまえ かんれん かいほう
 を創業した人物だ。彼と共同経営者は、起業前に関連する開発

ちゅうい しゅうちゅう きんゆう しゅうちゅう
注意を集中することと、金融エクスポージャーを集中する

ことは別の選択だ。会社を築くには、何年もの集中的な学習と仕事が必要かもしれない。だからといって、住居、健康、立て直し、将来の稼得力を支えるあらゆる源泉を、無制限に危険へさらす必要はない。創業者は、家計の土台を守り、保証を制限し、時間をかけて社外の資本を分散し、自分の投資仮説を先に満期を迎える請求権で賄うことを拒みながら、激しく集中することができる。

Reid Hoffmanは、もう一度挑戦できる力を残しながらリスクを取ることを語っている。また、多数のベンチャー機会を検討し、ごく少数しか選ばないとも述べる。別のベンチャー投資家は、多数の会社が完全に失敗しうる一方、少数の極端な成功企業が全体の成果を支えるポートフォリオについて説明している。これらは選ばれた専門家の証言であって、約束された確率ではない。そこからは重要な不一致が見える。単独の未公開投資は全損の可能性を負うが、ファンドの選別過程、契約上の権利、アクセス、追加投資能力、独立した試行を束ねたポートフォリオまで自動的に得られるわけではない。

オースティンのサイバーセキュリティ企業幹部は、それを補完する教訓を示している。彼女は、長く保有したIntelとMicrosoftの株式が経済的な助けになったとしながらも、貯蓄、収入の範囲内での生活、分散を支持する。名指しされた勝者は、生き残った後から見える歴史である。その方針は、次の銘柄にも同じことを求めるのを拒む。幅広い所有は、起こりうる最も華々しい結果を手放すかもしれない。その代わり、一つの華々しい結果に頼る必要も小さくなる。

集中投資を不可欠なものにする前に、例外規定を書いておく：

1. 購入する権利、その価格、その権利のために現金または持続

てき かち う み だ す きたい し く み めい き
 的な価値を生み出すと期待される仕組みを明記する。

しょうこ したしみ ねつい さいきん かかくへんどう はなして
 2. 証拠を、親しみ、熱意、アクセス、最近の価格変動、話し手
 の自信から切り分ける。

とうしかせつ ひてい かんさつじじつ あらわれる きげん しょうう
 3. 投資仮説を否定する観察事実、それが現れるべき期限、所有
 者に異議を唱えることを認められた人を特定する。

どうじ しっぱい くわえる
 4. それと同時に失敗しそうなエクスポージャーをすべて加える。
 収入、未公開株式、保証、不動産、通貨、場所、プラットフォーム、顧客、健康、評判である。

とうしかせつ けつちやくまえ げんきん ようきゅう じょうけん へんこう
 5. 投資仮説の決着前に、現金を要求し、条件を変更し、アクセ
 スを遮断し、売却を強制できる取引相手をすべて特定する。

きんせん じかん にんげんかんけい たてなおし ようするねんすう さいだい
 6. 金銭、時間、人間関係、立て直しに要する年数について、最大
 損失を定める。全額を失った後にも、何が無傷で残るかを記述
 する。

げらくきよくめん もちつづける にんたいつよいしょゆう
 下落局面で持ち続けることは、忍耐強い所有かもしれないし、
 アンカリング、流動性の欠如、あるいは情報を更新すること
 の拒否かもしれない。保有期間の長さだけでは、そのどれかは
 決まらない。決めるのは証拠だ。低く見えるバリュエーション
 は、弱い分母、優先する請求権、経済性の変化、乏しい情報、
 あるいは正当な理由で低いままの価格に基づいていることがあ
 る。高い価格も同様に、強い権利、脆弱な期待、またはその両方
 でありうる。

レバレッジを使うと、所有者は時間に対する支配の一部を
 失う。Anne Mahlum は、公開株式を保有し、それを担保に
 借り入れ、別の投資の収益が借入費用を上回ると見込むときに、
 その資金を投じる方法を説明している。彼女の説明に出てくる
 金利の一つは不明確であり、そこから正確な条件を推測すべき

ではない。仕組みを知るだけで十分だ。担保が下落する一方で
 新しい投資は換金できないことがあり、金利や条件は変わりう
 る。そして所有者が最も待ちたいときに、貸し手が現金を要求
 できる。ニューヨークのトレーダーが受けた追証は、その可能
 性が現実になった例である。

期待リターンと借入費用の間に好ましい差があっても、そこ
 には経路が抜け落ちている。担保と新しい投資を同時にストレ
 スにさらして検証する。金利、満期、返済請求の範囲、担保権、
 解約、通知、そしてストレス時に現金を用意する人を記録する。
 投資が頼みとする忍耐まで、借り物にしてはならない。

18.4 川も枯れることがある

Eric Spofford は、稼いだ金の山と、繰り返し現金を運ぶ川とを
 対比する。彼は生活水準の上昇を抑え、事業収入を現金収入
 を生む不動産へ移す方法を説明している。Anthony Powell は、
 勤労所得から公開市場への定期拠出へ進み、資本が蓄積した後
 に集合住宅へ至る段階を説明する。ロサンゼルス建設業者
 は、課税繰延べ交換を通じて、より大きなプロジェクトへ再投資
 しているという。Todd Nepola は、住むための自宅と、収入を
 生むことを目的とする不動産を区別している。

そこに共通する問いには価値がある。今日の仕事から、明日
 も役立ち続ける権利を生み出せるだろうか。彼らが選んだ資産
 は、それぞれ個人的な答えにすぎない。川には流域が必要だ。
 借り手は退去し、顧客は離れ、配当は変わり、債務者は債務不
 履行に陥り、修繕は発生し、規制は動く。創業者に依存する事業
 は、創業者が止まれば生産も止まりうる。課税の繰延べは、弱い
 買い物を修復しなくても、一定期間は資本を働かせ続けられる。

げんこう きそく とりひき しょうしや ばしょ ひづけ ことなる
 現行の規則は、取引、所有者、場所、日付によって異なる。

はんぷく げんきん うんえい とくせい しさん
 反復する現金は、運営システムの特性であって、資産につけた
 あいしょう だれ しはらう しはらうひと もどるりゆう なん なん
 愛称ではない。誰が支払うのか、支払う人が戻る理由は何か、何
 ていきよう こうしん ほしゅ あと のこる
 を提供しなければならぬのか、更新と保守の後にいくら残る
 ながれ しょうしや ほか しゅうりゅう りょうほう
 のか、どのショックがその流れと所有者の他の収入の両方に
 えいきよう ふどうさん かいしゃ はいとうせいきゅうけん
 影響するのかをたどる。不動産、会社、配当請求権、ロイヤル
 ふくりしほん やくわり ばたし きのう しはらい
 ティ、ローンは、複利資本の役割を果たしうる。昨日の支払い
 くりかえさ えいぞく ひと
 が繰り返されたというだけで、永続するものは一つもない。

かわ もくてき じゅうよう どうじゅう
 川の目的も重要だ。インタビューに登場するあるテクノロ
 えいぎょうしよく べつ ひと りょうこう じゅうし みとめ
 ジー営業職は、別の人なら旅行を重視するかもしれないと認め
 じぶん けんこう しょうじ いしきてき かね つかつ しほん
 ながら、自分は健康と食事に意識的にお金を使っている。資本
 えらん じんせい ささえる ぞんざい けんこう ちゅうい にんげんかんけい
 は、選んだ人生を支えるために存在する。健康、注意、人間関係
 じゅう うみだす はやくしょうもう はんぷくてき しゅうりゅう ながれ
 を、自由を生み出すより速く消耗する反復的な収入の流れは、
 ひと ちょうば ひょうか
 一つの帳簿でしか評価されていない。

18.5 小さな目減りも複利で膨らむ

たんじゆん ふくり しき かくきかん せいか こうざ のこる かてい
 単純な複利の式は、各期間の成果がそのまま口座に残ると仮定
 する：

$$W_T = W_0 \prod_{t=1}^T (1 + r_t - d_t) + \sum_{k=1}^T C_k \prod_{t=k+1}^T (1 + r_t - d_t),$$

しさん しゅうえきりつ ひれいてき めべり けいろ
 ここで、 r_t は資産の収益率、 d_t は比例的な目減り、 C_k は経路の
 とちゅう おこなわ きよしゆつ よそく けいかく ほじょ
 途中で行われる拠出である。これは予測ではなく、計画の補助
 しき へんどう ひよう こていがく
 となる式だ。リターンは変動し、費用には固定額のものもあり、

ぜい けんり こうざ とりひき しょうしや ほういき ひづけ ことなる
税は権利、口座、取引、所有者、法域、日付によって異なる。

こちよう さんじゆつ れんしゅうもんだい
ドライブでのインタビューは、誇張された算術の練習問題を
ていきよう はじめ かいばいぞう
提供している。1ドルから始め、20回倍増させる：

$$2^{20} = 1,048,576.$$

じんいてき かてい かくきかん りえき よんぶん いち つぎ
ここで、人為的な仮定として、各期間の利益の四分の一が次
きかん きえる かくきかん とみ ばい
の期間までに消えるとする。各期間で富は1.75倍になるので、

$$1.75^{20} \approx 72,571.$$

けっか かいわ の べ め べり
この結果は、会話で述べられた96パーセントではなく、目減り
れい やく したまわる じっさい ぜいがく ぎんこう
のない例を約93.1パーセント下回る。これは実際の税額、銀行
てすりよう たっせいかのう あらわす くりかえし
手数料、達成可能なリターンを表すモデルではない。繰り返し
しょうじる め べり ひよう さいしよ さし ひ か きんがく
生じる目減りの費用が、最初に差し引かれる金額だけにとどま
りゆう しめし とりのぞか きんがく あと え
らない理由を示している。取り除かれた金額は、その後を得ら
うしなう
れたはずのリターンもすべて失うからだ。

てすりよう ぜい ばいばいかいてん かりいれ
手数料、税、売買回転、ビッド・アスク・スプレッド、借入
ひよう きはく か こうしつ ぼしゆ ぼけん ゆうきゅうげんきん ことなる
費用、希薄化、空室、保守、保険、遊休現金は、それぞれ異なる
ばしよ えいきよう かく ひよう ほんらいぞくする ばしよ おく ひようめんじよう
場所で影響する。各費用を、本来属する場所に置く。表面上の
てすりよう ひくく とりひき じょげん たかい ひよう
手数料が低くても、取引や助言には高い費用がかかることがあ
はいとう きぎょう か ち ぶんばい かかく どりつ ついか
る。配当は企業価値からの分配であり、価格から独立した追加
ふ どうさん ちんりよう こうしつ しゅうぜん かんり ぜい
リターンではない。不動産の賃料は、空室、修繕、管理、税、
さいむへんさい きえる ぜいせいじよう りてん ぜいびきご ひかく
債務返済に消えることがある。税制上の利点は税引後の比較を
かえ けいざいてき おとる けんり すぐれ かえ
変えうるが、経済的に劣る権利を優れたものには変えない。

ひようこうじよまえ しょうしやせんたい みずからしょうゆ せいさんてきしさん
費用控除前には、所有者全体が、自ら所有する生産的資産の
せいか うけとる ひようこうじよこ うけとる すくない
成果を受け取る。費用控除後に受け取るものは、それより少ない。
せんべつ おこなえ けんり かかく りょうほう ただしく
選別を行えば、権利と価格の両方について正しくなければなら
ふたん くわわる まさつ はばひろくてい
ないという負担が加わる。こうした摩擦は、幅広く低コストで

保有するという標準的な選択をさらに支持し、集中する例外に求められる証拠をさらに重くする。

18.6 商品より先に運用方針を書く

インタビューでは、互いに両立しない規則が示されている。ある人は収入の一部が自動的に幅広い持分へ投じられるようにした。別の人は、収入の一部だけで生活した。カラバサスのある起業家は、入金のために支出、投資、予備資金へ振り分けた。あるテクノロジー営業職は、選択的に持つ暗号資産へのエクスポージャーを小さく保ち、残りの多くには分散ファンドを使った。他の人々は、現金、不動産、配当、エネルギー株、債券、年金保険契約、年金、ベンチャー持分を選好した。

この不一致には意味がある。国、年齢、収入の安定性、扶養家族、健康、年金受給権、債務、税、知識、気質、間違えた場合の結果はそれぞれ異なる。比率だけをまねると、その比率を生んだ問題が抜け落ちる。先に自分へ支払う方法が役立つのは、定期的な拠出のほが続けやすいからだ。しかし、食事、介護や世話、税、費用の高い債務に必要な資金を使えない状態にしてはならない。市場で受け入れられている証拠は、投資仮説を支えることがある。その一方で、宣伝、混み合った取引、過大な価格を示していることもある。

次の商品を選ぶ前に、家計リスクマップを使って記録4を完成させる：

1. 人と目的。生き残らなければならない人、義務、権利、能力、生活の部分を列挙する。より大きな富で何を可能にしたいのかを明記する。

2. 日付と通貨。避けられないすべての支払いと、選んだすべての目標に日付と通貨を割り当てる。不可欠、調整可能、任意のいずれかを記す。
3. 資本の仕事。各資源に、継続、複利、創造、機会のいずれかの仕事を割り当てる。同じドルを二次数えない。
4. 負担能力、意欲、必要性。各仕事が負える損失、遅延、流動性の欠如、ストレス下で起こりそうな行動、実際に必要なリターンを明記する。これらが衝突するなら、リスクを高める前に計画を変える。
5. 相関。雇用、事業、保証、不動産、プラットフォーム、顧客、場所、通貨、健康、金融上の権利のうち、同時に失敗しうるものをまとめる。
6. 集中の例外。投資仮説、権利、価格、証拠、反証となる観察事実、見直し日、最大エクスポージャー、全損の結果を記録する。損失を共有する人と、その人が同意しているかを明記する。
7. 経路テスト。早期の損失、回復の遅れ、インフレまたは金利ショック、永久的な損失を試す。現金を要求し、または売却を強制できる関係者をすべて挙げ、各日付に何が利用可能なまま残るかを確認する。
8. 運用規則。次の市場変動の予測を必要としない拋出、見直し、リバランス、反証、売却、補充の規則を定める。助言を受ける場合は、義務、範囲、保管、手数料、インセンティブ、利益相反、離れるための条件を記録する。

これで、生存の境界が見える。不可欠で代替が難しいものを、任意のリターンの担保にしてはならない。これは創造、犠牲、

しゅうちゅうてき しごと きんじる せいこう きおく
 集中的な仕事を禁じるものではない。成功がリスクの記憶を
 かきかえるまえ ぎせい めいじ はんい さいだめ どうい
 書き換える前に、その犠牲を明示し、範囲を定め、同意された
 ものにする。

ひび しごと きんぱくかん もち ちようきてき
 Eric Spofford は、日々の仕事には緊迫感を持ち、長期的な
 けっか にんたい もつ すすめ じゅんじょ まもる じぶん
 結果には忍耐を持つよう勧めている。この順序を守る。自分で
 せいぎょ きよしゅつ ひよう きろく すみやか たいしよ
 制御できる拋出、費用、記録、リスクには速やかに対処する。
 なんねん ひつよう けっか あせる こばむ ふくり おそい
 何年も必要な結果については、焦ることを拒む。複利が遅いの
 せいさんのうりよく しんらい りゅうほりえき しょう じかん ひつよう
 は、生産能力、信頼、留保利益、所有が時間を必要とするから
 はや い ぎむ いま げんきん ようきゅう
 だ。リスクが速いのは、義務が今すぐ現金を要求しうるからで
 ある。

すぐれ ちようき けんり どうしかせつ かいふく じかん え る まえ
 優れた長期の権利でも、投資仮説が回復する時間を得る前に
 たんき げんきん ひつよう しっぱい だい しょう けいぞく
 短期の現金が必要になれば、なお失敗する。第19章では、継続
 しほん ぐたいてき しごと あたえ やくそく げんきん ほんとう りよう
 資本に具体的な仕事を与え、約束された現金が本当に利用でき
 けんしょう
 るかを検証する。

CHAPTER 19

現金は生き残る権利を 買う

どの準備資金が、立て直しと人々、そして将来の
選択肢を守るのか？

Charlie Sheen は、収入を閉じることのある蛇口にたとえる。異例に高く、また異例に変動の激しい収入を得てきた彼は、雨の雨が雨の10年になることもあるのだから、いくらか取り分けておくべきだと助言する。この比喻は、著名人らしい金額の大きさよりも有用だ。かつて永続するように見えた収入の流れも、それを前提に組まれた支払義務より先に止まることがある。

現金は、評判や身体、関係、失敗した事業を元に戻すことはできない。待機している間に購買力を失い、機会も逃す。それでも、支払期日が来た日に、家賃、給与、税金、薬代、仕入先への支払いを賄うことはできる。資産を売却したり、従業員を解雇したり、破壊的な条件を受け入れたりする前に、衝撃の原因を診断する時間を生み出せる。

中断が起きると、二つの時計が動き始める。家計や会社が何が変わったのかを把握しようとする間にも、支払義務の期日は近づいてくる。流動性は、最初の時計によって調査が早々に打ち切られるのを防ぐ。それは富の目的地ではない。中断と、

とりかえし けつだん あいだ きより
取り返しのつかない決断との間にある距離である。

19.1 現金と利用可能性を分ける

David Meltzer は、不動産ブームで保有資産が急騰した後、自身の説明では\$100 million を超える損失を被ったと振り返る。彼によれば、2008 年には約\$5 million が必要で、プライベートバンクの\$40 million の信用枠を利用できると思っていた。ところが銀行で、再申請しない限り利用額は\$1 million に制限されていると知った。好況時には十分に見えた信用も、彼が期待した金額では、期待した時点に利用できなかった。

損失額と信用枠の正確な数字は、あくまで彼自身の説明によるものだ。だが、その仕組みは珍しくない。貸し手は条件を課し、利用可能額を減らし、担保を求め、価格設定を変更し、更新を拒み、財務制限条項を執行できる。未使用の信用枠には価値があり得る。それでもそれは、借り手を傷つけるのと同じ衝撃の最中に、自らの融資意欲も変わり得る取引相手が提供する、条件付きの流動性である。

流動性を次の階層に分けておく：

いま つかえるげんきん ばいきやく しょうにん いやくきん あらた かりいれ ひつよう
今すぐ使える現金 売却、承認、違約金、新たな借入を必要とせず利用できる、適切な個人または法人に帰属する使途制限のない資金。

きじつ はいるげんきん きんがく しょうゆしゃ しからいしゃ じょうけん けつさい ひ めいかく
期日に入る現金 金額、所有者、支払者、条件、決済日が明確な、確実性の高い入金。

かんきんかのう しさん ほしゅてき ね び き ぜいきん てすりょう けつさい おくれ
換金可能な資産 保守的な値引き、税金、手数料、決済の遅れを考慮しても、必要な期間内に売却できる可能性が高い資産。

条件付きの利用可能性 同意、担保、証明、または不確実な
 出来事を必要とする、信用枠、借り換え、キャピタルコー
 ル、保険金の回収、顧客からの前払い、家族の支援。

非流動的な価値 不動産、プライベートエクイティ、設備、在庫、
 請求権など、実在する価値であっても必要なときにすぐ
 使えないもの。

期間 τ について、慎重な利用可能性の検査は次のようになる。

$$L(\tau) = C_{\text{free}} + \sum_i h_i V_i \mathbf{1}\{t_i \leq \tau\} - O(\tau),$$

ここで、 C_{free} は未割当の現金、 V_i は資産または入金、 h_i は
 各種の摩擦を差し引いた後に実現可能な保守的割合、 $O(\tau)$ はそ
 の期間までに期限が到来する現金支払義務である。条件付きの
 信用は、この計算の脇に別途記録し、現金として暗黙に含めない。
 この式はストレス検査の道具であり、会計上の定義ではない。

信用枠もなお全体図に載せるべきである。その所有者、貸し手、
 上限、利用可能額、担保、財務制限条項、満期、価格、新たな
 引き出しの条件を記録する。そのうえで、新規信用を一切得ら
 れない前提で、同じ中断を検証する。この区別は単なる言葉の
 問題ではない。現金はすでに支配下にある資源であり、信用は
 資源を提供するという他者の条件付きの約束である。

19.2 一つの準備資金には一つの役割を与える

貯蓄と呼ばれる一つの大きな残高は、競合する請求を覆い隠す。家計の緊急事態と次の金曜日の給与支払いが、同じ1ドルを両方使うことはできない。税金の支払いと不動産の手付金も同様である。銀行で保有する口座数がそれより少なくても、準備資金には四つの役割を割り当てる：

1. 家計準備資金は、食料、住居、健康、介護や養育、交通、保険、そしてその収入に依存する人々の最低限の支払義務を守る。
2. 事業継続資金は、給与、従業員福利厚生、税金、仕入先、賃料、債務返済、返金、安全対策、そしてすでに販売した約束を履行する費用を守る。
3. 確約済みプロジェクト資金は、名称を定めた立ち上げ、買収、建設段階、または資本的修繕に充てる。予備費を含み、日常業務が安易に借用してはならない。
4. 機会資金は、価格や実験が魅力的な場合に投入できる。意味のあるストレスケースでも最初の三つの請求が守られて初めて存在する。

これは資金の役割分担であって、四つの銀行口座や固定比率を必須とするものではない。各準備資金には、所有者、役割、目標額、発動条件、利用経路、補充の優先順位、境界が必要である。1ドルの用途を変更することはできるが、同時に二つの役割を果たすことはできない。一つの準備資金から別の準備資金へ貸し出すなら、その移転、それによって何が無防備になるのか、どのように元に戻すのかを記録する。そうしなければ、家計

かいしゃ　じゅんびしきん　しょうし　へいじょう　じ　ふしん　おぎなう
 や会社は準備資金があると称しながら、平常時の不振を補うためにそれを繰り返し取り崩しかねない。

もくひょう　だれ　あて　は　ま　る　い　て　い　げすう　さ　け
 目標は、誰にでも当てはまる一定の月数ではない。まず、避けられ
 げんきんりゅうしゅつ　ほしゅてき　みつ　も　つ　りゅうにゅう　しゅう　ならべ
 られない現金流出と保守的に見積もった流入を週ごとに並べ
 よていひょう　つくる　かいしゅう　おくれ　こきやく　そうしつ　しゅうぜん　びょうき　きせつ
 た予定表を作る。回収の遅れ、顧客の喪失、修繕、病氣、季節
 せい　やくそく　やぶつ　ひと　きず　つけ　さくげん
 性、そして約束を破ったり人を傷つけたりせずにコストを削減
 ひつよう　じかん　けんしょう
 するために必要な時間について、ストレスをかけて検証する。
 どりつ　あんていしゅうにゅう　ふた　こてい　ひ　ひくい　かけい　かぞく
 独立した安定収入が二つあり、固定費が低い家計は、家族を
 やしなうかんぜんぶ　あいせい　ろうどうしゃ　こと　なる　ねんかんりょうきん　かいしゅう
 養う完全歩合制の労働者とは異なる。年間料金をすでに回収し
 きぎょう　さいしょ　せいやく　ねんかんはたらく
 たサブスクリプション企業は、最初の成約まで2年間働くこと
 ちゅうかいぎょうしゃ　こと　なる
 もある仲介業者とは異なる。

19.3 待機期間を賄う

きゅうよ　しょうぎょうよう　ふ　どうさんぎょうかい　はい　っ　かれ
 Kevin Salmon は、給与なしで商業用不動産業界に入った。彼
 さいしよ　とりひき　ねん　よう　し　さいしゅうてき
 によれば、最初の取引にはほぼ2年を要し、最終的に\$54,000の
 てすりよう　し　はら　わ　たい　き　き　かんちゅう　かれ　よる
 手数料が支払われた。その待機期間中、彼は夜にレストランで
 はたらき　しゅうまつ　くるま　はんぱい　あと　てすりようしゅうにゅう　みずから
 働き、週末には車を販売した。その後の手数料収入が、自ら
 しょう　さいしよ　ぶっけん　しきん　いちぶ
 所有する最初の物件の資金の一部となった。

はなし　にんたいりよく　ものがたり　かたら
 この話は、しばしば忍耐力の物語として語られる。しかし、
 しきんけいかく　ものがたり　ながいしゅうき　よう　する　し　ごと
 これは資金計画の物語でもある。長い周期を要する仕事は、ま
 ほうしゅう　う　ま　ろうりよく　ざい　こ　つくる　ちようさ　にんげんかんけい　ていあん
 だ報酬を生まない労力の在庫を作る。調査、人間関係、提案、
 せい　さ　こうしよう　せいりつ　せいやくて　つ　づ　き
 精査、交渉、そして成立しないかもしれない成約手続きである。
 こきやく　ざい　こ　ふた　ん　まえ　かけい　さ　さ　え
 顧客がその在庫を負担する前に、家計がそれを支えなければなら
 ない。

ま　ち　じかん　めい　じ
 待ち時間を明示する：

$$R_{\text{entry}} = \sum_{t=1}^{T_{\text{first cash}}} (E_t + W_t - I_t^{\text{bridge}}) + B,$$

ここでは、家計に不可欠な支出 E_t と仕事上の支出 W_t から、
 確実性の高いつなぎ収入を差し引き、遅延と失敗に備える余裕
 B を加える。話者が最終的に得た手数料を根拠に、同じ待機
 期間や収益を見込んではいない。代わりに、3か月、6か月、
 12か月、18か月の時点で、どのような証拠が存在すべきかを
 問う。有望な相手との具体的な対話、提案、取引相手、予想成約
 日、そして取引が頓挫している理由である。

つなぎとなるものには、貯蓄、パートタイムの仕事、段階的
 な移行、有給の見習い、雇用された職務、合意に基づくパート
 ナーの支援、顧客が資金を負担する仕事がある。それによって無
 制限のリスクを家族へひそかに転嫁したり、危険な長時間労働
 をいつまでも続けたりしてはならない。目的は、新たな収入が
 不確実な間も、学ぶ力と交渉力を保つことである。

そのためには、週ごとの赤字を埋めるだけでは足りない。
 見直すたびに、どれだけの現金が入り、新しい仕事に関する証拠
 がどのように改善し、そのつなぎが睡眠、健康、人間関係、技能、
 信頼、判断力をどれだけ消耗したかを問う。この仕組みを続ける
 最長期間と、それを延長、再設計、終了する根拠を明示する。
 今日の成果を生み出すために、明日の収入を生み出すはずの人
 を着実に壊していく日程は、つなぎではない。それは先送りさ
 れた失敗である。

19.4 事業継続資金は組織だけでなく人を守る

Brandon Carter は、景気後退の前に現金を蓄え、仕事が一時的に減速したというだけでは解雇しないと従業員に伝えたことを振り返る。また、市場で売れる技能を第二の準備資産として挙げる。自分の会社が失敗しても、別の事業運営者のために販売やマーケティングができると彼は考えていた。

現金と能力は、立て直しの異なる部分を解決する。現金は期限のある請求を満たす。能力は将来の流入を回復させ得る。信頼があれば、立て直しを試みる間も顧客、従業員、取引相手が協力する意思を保てる。いずれも、解雇が絶対に起きないという約束を正当化するものではない。責任ある事業継続計画は、実際に何をどれだけの期間守れるのか、どの情報を共有するのか、どの証拠を受けて段階的な行動を開始するのかを明示する。

まず、人を尊重する順序を定める。安全、既に得た賃金、福利厚生を削る前に、任意の分配と投機的プロジェクトを凍結する。会社が守れない約束をする前に、採用を減速する。立場の弱い取引相手を不意打ちにするのではなく、合意の上で再交渉する。判明している事実、不確実性、決定日を伝える。職務を終了させなければならない場合は、法律と合意を守り、尊厳を保ち、支払うべきものを支払い、資本面の失敗を従業員が引き起こしたかのように装ってはならない。

Dave Ramsey は、企業における忍耐の形として、事業用現金を内部留保し、現金で賄う不動産取得をゆっくり進め、危機の最中も債務返済なしに事業を続けられることを挙げる。借入を全面的に否定するのは彼の信条であり、普遍的な結論ではない。第17章では、範囲を限定した債務が生産的な資産の資金となり

え る し め し か れ じ れ い せ ん た く い っ ぽ う そ く め ん あ き ら か
 得ることを示した。彼の事例は、選択のもう一方の側面を明らかにする。成長を遅くすれば、より広い生存余地を買えることがある。

19.5 機会は継続性を確保した後に来る

げ ん 金 には せん たく け ん 選 択 権 としての 価 ち 値 がある。 ば い き ゃ く し い ひと
 売却を強いられない人は、
 と き に かい て 手 にな れ る から だ。 Patrick Bet-David は、 ぶ とう 産
 き ょ う ば い か っ あ と 不 動 産
 競 売 に 勝 っ た 後 で \$25.2 million を で ん し ん 送 金 し た と 述 べ、 げ ん 金 が
 あ っ た か ら 取 り 引 が 可 能 に な っ た と し て い る。 Dave Ramsey は、
 ね ん げ ら く じ ぶ とう さん こ う に ゆ う ま え げ ん 金 ほ ゆ う
 2008 年 の 下 落 時 に 不 動 産 を 購 入 す る 前 か ら 現 金 を 保 有 し て い た
 の べ る せ つ め い かい こ て き か ち み つ も り
 と 述 べ る。 ど ち ら の 説 明 も 回 顧 的 な も の で あ り、 価 値 の 見 積 も り
 わ し ゃ じ し ん し ゅ ち ょ う く き ょ う か か か く わ り や す し ょ う め い
 は 話 者 自 身 の 主 張 で あ る。 苦 境 下 の 価 格 が 割 安 だ と 証 明 す る も
 の で は な い。

は ん じ ゅ ん か ん て き し ほ ん よ ん け ん さ つ う か
 反 循 環 的 な 資 本 は、 四 つ の 検 査 を 通 過 し な け れ ば な ら な い。
 だ い い ち こ う に ゆ う ご か け い じ ゅ う ょ う ん え い か く や く ず み し は ら い
 第 一 に、 購 入 後 も 家 計、 事 業 運 営、 確 約 済 み プ ロ ジ ェ ク ト の 支 払
 き む ひ つ よ う し き ん の こ る だ い に し さん む か し き ば う
 義 務 に 必 要 な 資 金 が 残 る こ と。 第 二 に、 そ の 資 産 が、 昔 の 希 望
 か か く く ら べ や す い げ ん ざ い
 価 格 と 比 べ て 安 い と い う だ け で な く、 現 在 の キ ャ ッ シ ュ フ ロ ー
 げ ら く も と せ い り つ だ い さん に つ い て い あ っ し ゅ く
 と さ ら な る 下 落 の 下 で も 成 立 す る こ と。 第 三 に、 日 程 が 圧 縮 さ れ
 せ い さ か ん り ょ う だ い よ ん き ゅ う そ く かい ふ く し ん ょ う
 て い て も 精 査 を 完 了 で き る こ と。 第 四 に、 急 速 な 回 復 や 信 用 の
 さい かい た よ ら ほ ゆ う つ づ け け ん さ お え あ と
 再 開 に 頼 ら ず 保 有 し 続 け ら れ る こ と。 こ れ ら の 検 査 を 終 え た 後
 の こ る げ ん 金 き かい し き ん な づ け き かい
 に 残 る 現 金 だ け が 機 会 資 金 で あ り、 そ う 名 付 け た だ け で は 機 会
 し き ん
 資 金 に は な ら な い。

こ こ で、 Grant Cardone の も の と さ れ る、 す べ て の 資 金 を 再
 と う し つ かい き れ し じ い が い し ょ う こ
 投 資 し て 「ゼ ロ ま で 使 い 切 れ」 と い う 指 示 が、 そ れ 以 外 の 証 拠
 し ょ う と つ さい と う し じ ゅ ょ う ぎ の う し さん かい ぜん
 と 衝 突 す る。 再 投 資 は、 事 業、 ブ ラ ン ド、 技 能、 資 産 を 改 善 し
 う る み わ り あ て げ ん 金 ち い さ な お く れ そ ん ば う
 得 る。 し か し、 未 割 当 の 現 金 が ゼ ロ な ら、 小 さ な 遅 れ も 存 亡 に
 か か わ る う る し ほ ん かい て ん そ く ど ゆ う よ う し ほ ん
 関 わ る も の に な り 得 る。 資 本 の 回 転 速 度 が 有 用 な の は、 資 本 の

もくてき めいかく あと きゅうよ ぜいきん かい ご よういく
 目的が明確になった後だけである。給与、税金、介護や養育、
 のうひん きち しゅうぜん わり あ て しきん どうし
 納品、既知の修繕に割り当てられた資金は、投資されていない
 ゆうきゅうし きん
 というだけで遊休資金になるわけではない。

きょうふしん げんきん かじょう たくわえる もくひょう やくわり
 恐怖心によって現金を過剰に蓄えることもある。目標、役割、
 かいほうき そく じゅんびしきん しんちょう よそおつ かい ひ
 解放規則のない準備資金は、慎重さを装った回避になりかねない。
 よん くぶん けんさず み もくひょう たっし
 四つの区分すべてがストレス検査済みの目標に達したなら、
 よじょうし ほん めいかく せんたく きけん しはらい
 余剰資本について明確な選択をしなければならない。危険な支払
 き む へ ら す じっせき じぎょう かいぜん しゅうちゅう ぶんさん
 義務を減らす、実績のある事業を改善する、集中を分散する、
 はんい げんてい じっけん しきん だす しほん へんかん
 範囲を限定した実験に資金を出す、資本を返還する、あるいは、
 たくわえ もくてき じんせい か ち かん ささえる せんたく
 それを蓄えた目的である人生と価値観を支える、という選択で
 ある。

19.6 中断対応図を完成させる

べつ だいちょう ひらく きろく かくちょう
 別の台帳を開くのではなく、記録4を拡張する。1ページにま
 じゅうよう へんか お き る こうしん
 とめ、重要な変化が起きるたびに更新する：

1. 期限付きの請求。個人または法人ごとに、今後13週間は週
 きげん つ き せいきゅう こじん ほうじん こんご しゅうかん しゅう
 単位で、その後は月単位で支払義務を列挙する。それぞれを
 たんい あと つきたんい しはらい ぎ む れっきょ
 必要、調整可能、任意のいずれかに分類する。
 びつよう ちょうせいかのう にんい ぶんるい
2. 支配下にある現金。所有者、通貨、金融機関、利用までの時間
 しはい か げんきん しょうしや つうか きんゆうきかん りよう じかん
 ごとに現金を列挙し、税金、給与、介護や養育、納品、その
 げんきん れっきょ ぜいきん きゅうよ かい ご よういく のうひん
 他すでに割り当てられたすべての金額を差し引く。
 た わり あ て きんがく さ し ひく
3. 流入する現金。予想されるすべての入金について、支払者、
 りゅうにゅう げんきん よそう にゅうきん しはらいしゃ
 証拠、条件、予定日、遅延時の日付を記す。不確実な入金に
 しょうこ しょうけん よてい ひ ちえんじ ひづけ しるす ふかくじつ にゅうきん
 は保守的な価値を付けるか、ゼロとする。
 ほしゅてき か ち つ ける
4. 準備資金の役割。家計の継続、事業継続資金、確約済みプロ
 じゅんびしきん やくわり かけい けいぞく じぎょうけいぞくしきん かくやくずみ
 ジェクト、機会資金の間で整合を取る。それぞれについて、
 きかいしきん あいだ せいごう とる

やくわり しょううしゃ はつどうじょうけん きかん りようけいろ ほじゅうきそく きょうかい
 役割、所有者、発動条件、期間、利用経路、補充規則、境界
 を記録する。

5. 条件付きの利用可能性。信用は別枠で記録し、貸し手、上限、担保、財務制限条項、満期、現在の利用可能額、新規信用を得られない場合を明記する。

6. 中断経路。軽度、深刻、長期の衝撃ごとに最初の行動を定め、誰を守るのか、誰が決定するのか、いつ情報伝達を始めるのかを含める。

7. 回復能力。流入を回復させ得る技能、健康、道具、資格、顧客、資産、人間関係を列挙する。回復のために、対応策が何を消耗してはならないかを明記する。

8. 解放と修復。使用後の補充順序と、機会資金を解放する前に必要な証拠を定める。衝撃によって守るべき最低線や能力計画が変わった場合は、計算を成立させるために最低線を引き下げるのではなく、記録1を明示的に改訂する。

損失後に Meltzer が得た有用な原則は、学び、立て直せるだけの期間、事業を存続させることだった。生き残ること自体が常に善であるとは限らない。害を積み重ねずに価値を生み出せない事業は、閉鎖するか変わるべきである。要点は、現金の到着が支払義務より遅かったというだけで、健全な家計や有用な会社が破壊されるのを防ぐことにある。

流動性で対処できるのは、資金で賄える規模の衝撃である。損失のなかには、規模が大きすぎるもの、相関が強すぎるもの、他者の権利と複雑に絡みすぎて直接引き受けられないものもある。次章では、法的構造、保険、そして一つの失敗がほかのすべてを食い尽くすのを防ぐ境界を扱う。

CHAPTER 20

リスクを包む防護殻

どの損失^{そんしつ}を拒み^{こぼみ}、防ぎ^{ふせぎ}、保有し^{ほゆう}、移転し^{いてん}、
封じ込めるべきか？
^{ふうじこめる}

Carlton Dennis は、聴衆^{ちようしゆう}をはっとさせるような実績^{じっせき}から話を始める^{はじめる}。彼^{かれ}によれば、2023 年に自身の事業^{ねん じしん じぎよう}は約\$7.1 million を生み出した一方^{う み だ し いっぽう}、連邦所得税^{れんぽうしよとくぜい}の請求額^{せいききうがく}はゼロ、州税^{しゅうぜい}は\$26,000 だった。2024 年^{ねん}については、所得^{しよとく}が\$11.5 million を超え^{こえ}、税額^{ぜいがく}の合計^{ごうけい}は\$92,000 未満^{みまん}になる見込み^{みこみ}だと述べている。これは彼^{かれ}が示した数字^{しめし すうじ}であり、インタビューから再構成^{さいこうせい}できる結論^{けつろん}ではない。納税申告書^{のうぜいしんこくしよ}、法人^{ほうじん}その他の事業体^{た じぎようたい}、税務簿価^{ぜいむぼか}の明細^{めいさい}、過年度^{か ねんど}の損失^{そんしつ}、税務上^{ぜいむじよう}の選択^{せんたく}、州間^{しゅうかん}の配分^{はいぶん}、その後の調査^{あと ちょうさ}は開示^{かいじ}されていない。

別のインタビューは、ほぼ完璧^{かんぺき}な対照^{たいしやう}を示している。Richard Harpin は、HomeServe を売却^{しめし}した際^{ばいぎやく}、約£100 million の税金^{さい やく ぜいきん}を納めた^{おさめ}と語る。彼はそれ^{かた}を払う価値^{はらう か ち}のあるものと呼び^{よ び}、納税^{のうぜい}を社会^{しゃかい}への還元^{かんげん}と結びつけている。同じ London のモンタージュ^{むす び つ け おなじ}では、アラブ首長国連邦^{しゅちやうこくれんぽう}で育った事業経営者^{そだつ じぎようけいえいしや}が、UAE 居住者^{きよじゆうしや}としての地位^{ち い}を確立^{かくりつ}した後^{あと}、少額^{しょうがく}の税負担^{ぜいふたん}でファミリービジネス^{きよじゆうしや}を売却^{ばいぎやく}した経験^{けいけん}を語っている。匿名^{かた っ とくめい}の携帯電話小売業者^{けいたいでん わ こうりぎようしや}は、ソビエト連邦^{れんぽう}の崩壊^{ほうかい}と携帯電話^{けいたいでん わ}の台頭^{たいとう}によって自分^{じぶん}に好機^{こうき}が生まれ^{う ま れ}たと述べ、その後 London の税制環境^{ぜいせい かんきやう ひはん}を批判する。

こうした話は、税額を見出しになる数字で割るだけでは順位
づけできない。Harpinの数字は、数十年にわたり会社を築い
た末の売却に関するものだ。Dennisが論じているのは、事業体
の構造、減価償却、慈善活動の影響を受けた課税所得である。
居住地、所得源、取引日、所有関係、法域が変われば、問うべき
内容も変わる。公共財や市民としての判断も同様である。合法
的なプランニングと、市民同士が互いに何を負うべきかという
議論は関係しているが、同じ問いではない。

有用な教訓は税よりも広い。家計にも会社にも、重大なリス
クの一つひとつを包む防護殻が必要である。その殻がリスクを
消し去ることは決してない。殻が果たすべき役割は、リスクを
見えるようにし、その発生確率を下げ、費用の負担先を定め、
一つの失敗が人生のほかのすべてをのみ込まないようにするこ
とだ。

20.1 防護殻を選ぶ前に三つの検証を行う

一つの仕組みで、三つの異なる問いに同時に答えることはでき
ない。法的許容性が問うのは、現行法、契約、規程、義務、法域、
日付、事実によって何が許され、または求められているかであ
る。経済的妥当性が問うのは、どれだけの現金がいつ入り、い
つ出ていくか、その選択によってほかの何ができなくなるか、
そして有利な扱いや結果が得られなくてもなお成立するかであ
る。倫理的正当性が問うのは、誰が利益を得て、誰が決定し、
誰が損失を負うのか、各人が何を知っていたのか、拒否したり
止めたりする力が各人にあったか、そしてどのような修復がな
お可能かである。

合法的な仕組みでも金銭を浪費することがある。利益の出る

仕組みでも違法なことがある。合法かつ利益の出る仕組みであっても、隠れた被害や、情報も拒否する力も乏しい人に依存している場合がある。逆も重要である。寛大な意図であっても、労働者、顧客、扶養家族、債権者に充てるべき資源を使い尽くすことがある。三つの検証は一つのファイルにまとめる。ただし、どれか一つの主張にほかの検証の役割まで担わせてはならない。

次に、目に見える取引の先まで結果を追う。現金の行方と、そのために実現しなくなった使途を追い、直近の受益者と後から請求する者を追い、交渉の席にいる人々と、その外側でリスクにさらされる人々を追う。数量化は善意を律するが、尊厳、十分な説明に基づく同意、基本的な安全を、有利な合計値なら消去できる余分な項目に変えるものではない。富は実在する主体性に報いることができる。ただし、その報いを可能にした法律、通貨、インフラ、労働者、顧客、健康、平和、時機を一人の人間が発明したかのように装う必要はない。正確に貢献を帰属させることは、成功への罪悪感ではなく、感謝、公正な取引、責任ある管理の理由になる。

20.2 控除を受けても購入が無料になるわけではない

Dennis は、繰り返し使われる三つの仕組みを示している。所得の法的区分または受取人を変えること、投資による減価償却を認識すること、そして私的財団を通じて真正な慈善寄付を行うことである。彼はさらに、税務調査を受けたヨット、大型車両、短期賃貸物件、Georgia 州 Augusta に関連する規則の下で住宅を賃貸できる日数が限られていることについても語る。このインタビューに価値があるのは、プランニングが事業運営、記録、

資産、債務、時間とどうつながるかを示しているからだ。視聴者が結果だけを聞き取れば、危険なものになる。

費用 E について当期の控除が有効に認められる場合、限界税率を m とすると、意図的に単純化した最初の概算は次のようになる。

$$\text{cash spent} = E,$$

$$\text{possible current tax reduction} \approx mE,$$

$$\text{after-tax cash cost} \approx E(1 - m).$$

それでも事業は E を支出する。費用が個人的なものだったり、文書化が不十分だったり、当期に控除されず資産計上されたり、制限を受けたり、用途ごとに配分されたり、別の期間に認識されたり、その納税者には適格でなかったりすれば、この概算は成立しない。控除によって変わるのが税額の総計ではなく時期だけという場合もある。資産の市場価値が下がっても、その購入に使った借入金の返済義務は残り得る。控除が否認されれば、当初の費用に利息と加算税が加わることもある。

Dennis の車両の例には、実際にこの緊張関係が含まれている。彼は車の経済価値が下がることを認めたとえで、税務上の加速償却によって現金が浮き、それを集合住宅に投資したと述べている。規律ある分析では、購入時の現金と資金調達、経済価値、税務簿価と控除、再投資した現金の成果という四つの記録を分けておく。税務上の利益が二つ目の投資を成功させるわけではなく、最初の資産にかかる維持費、保険料、利息、価値の下落を帳消しにするわけでもない。

慈善の仕組みにも同じ区別が当てはまる。寄付は寛大な行為でありながら税制上の優遇も受けられる。私的財団には、免税目的、分配、記録、利益相反、事業持分、自己取引に関する規則

ともなう そうせつしゃ いま そしき えいきょう およぼし
も伴う。創設者が今も組織に影響を及ぼしているというだけで、
しきん こじんてき ししゅつ つづける
その資金が個人的な支出のためのものであり続けるわけではな
い。慈善活動は、公共目的の控除を主張しながら私的な支配を
いじ こころみ しごと はじめる
維持しようとする試みではなく、なすべき仕事から始めるべき
である。

20.3 ボードはファイルの出発点にすぎない

インタビューの終盤近くで、Dennisはデジタルボードに簡潔な
しゅうばんち かく かんけつ
不動産の例を書く。\$500,000の短期賃貸物件、明示された宿泊
ふどうさん れい かく たんきちんたいぶつけん めいじ しゅくほく
にっすう じょうけん じかん かんりぎょうむ はつねんど はいぶん
日数の条件、100時間の管理業務、初年度に20 percentを配分
するという仮定から、帳簿上の\$100,000の損失を導き出す。そ
かてい ちょうぼじょう せんしつ みちびきだす
して、その損失を\$100,000の勤労所得と相殺する。
せんしつ きんろうしよく そうさい

計算は簡単である。難しいのは、それが認められるかどうか
けいさん かんたん むずかしい みとめ
だ。平均宿泊日数、参加の性質と程度、私的利用、所有関係、
へいきんしゅくはくにっすう さんか せいしつ ていど してきりょう しょゆうかんけい
供用開始日、土地への配分、償却可能な構成部分、受動的活動
きようようかいしひ とち はいぶん しょうぎやくかのう こうせいぶぶん じゅうどうきかつどう
としての扱い、税務簿価、アットリスク制限、州法、後日の売却、
あつかい ぜいむぼか せいげん しゅうほう ごじつ ばいぎやく
控除の取り戻しは、いずれも関係し得る。したがって、インタ
こうじょ とりもどし かんけい うる
ビューでの簡略な説明は、ボードをまねるための指示ではなく、
かんりやく せつめい しじ
げんこうきそく どくしゃ かんぜん じじつかんけい ふまえ ゆうしかく じよげんしゃ
現行規則と読者の完全な事実関係を踏まえて有資格の助言者に
たずねる とい かえ
尋ねるべき問いに変えなければならない。

文書は、税務調査が始まってから初めて組み立てるものでは
ぶんしょ ぜいむちょうさ はじまつ はじめてくみたてる
ない。Dennisは、ある不動産専門家が申告したヨットの控除に
ふどうさんせんもんか しんこく こうじょ
ついて、船長の日誌、写真、損益記録を用いて抗弁したと語る。
せんちょう にっし しゃしん せんえききろくもちい こうべん かたる
彼によれば、調査は彼女に有利な形で決着した。法的な結論はイ
かれ ちょうさ かのじょ ゆうり かたち けつちやく ほうてき けつろん
ンタビューから検証できず、別の納税者が成功したと報告した
けんしやう べつ のうぜいしゃ せいこう ほうこく
からといって、異例の費用が控除可能になるわけでもない。長く
いれい ひよう こうじょかのう ながく
つうよう ようてん げんていてき つうじょう ひつよう じぎょうもくてき
通用する要点はもっと限定的である。通常かつ必要な事業目的

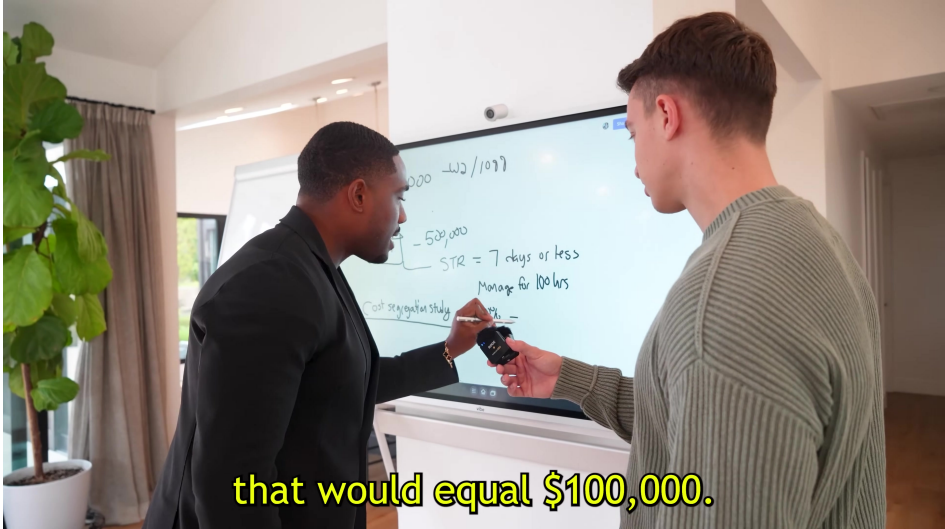


Figure 20.1: Carlton Dennis が短期賃貸の例を順に解説する。
画面に見える計算は主張を説明するが、適格性を立証するもの
ではない。School of Hard Knocks の 00:15:32 のフレーム。

が事実として存在し、私的利用が混在する場合は切り分け、支出
と業務を結びつける同時期の証拠を残すべきだということだ。
優れたプランニングは、資金が動く前に行われる。取引の内容
は何か、どの個人または事業体が行うのか、結果として生じる
資産を誰が所有するのか、所得と費用をいつ認識するのか、どの
記録が必要か、売却時に何が起きるのか、期待した扱いが認め
られない場合に何の支払義務が残るのかを問う。こうした事実
を理解した後なら、速さが役立つこともある。理解が追いつく
前に先へ進むための速さは、間違いを早めるだけである。

20.4 事業体には役割があるが、力場ではな

い

Dennis は、自営業の視聴者に対し、所得の増加に応じて事業体の構造を見直すよう促している。インタビューでは売上高の基準が示され、S corporation が雇用税を減らす手段として紹介される。その基準は、誰にでも当てはまる切り替えスイッチではない。現在の費用、給与計算、合理的な報酬、福利厚生、州による扱い、申告、分配、予想利益、所有者としての適格性、出口計画は、いずれも選択に影響する。一つの税を節約する選択によって、事務負担や別の税、あるいは高くつく誤りが生じることもある。

有用な事業体は、明確に特定できる仕事を担う。

- 顧客、労働者、所有者、貸し手、規制当局に対し、どの法人格が約束をしたのかを明らかにする。
- 所有関係、権限、帳簿、銀行口座、契約、資産、給与、税、分配の整合性を保つ。
- 所有者間で経済的権利と意思決定権を配分する。
- 法律で認められる場合、適切に運営され、十分な基盤を持つ組織の内部に、特定の事業債務を封じ込める。

それは免責ではない。法律と事実によっては、個人保証、個人の行為、法令上または専門職上の義務、真に独立した組織として運営していないことにより、個人が責任を負い続ける場合がある。署名欄は重要である。個人として署名するのか、権限を与えられた代表者として署名するのか、その両方なのかを、関係者が理解できなければならない。正確な結果を知るには、

該当する法域で現時点の助言を受ける必要がある。

Londonのファミリービジネス経営者は、この問題を人間関係の側から示している。彼は、父親から厳格なコスト規律を学んだと認める一方、父、雇用主、息子、パートナーという役割を切り分けるのが難しく、共に働いたことで二人の関係が壊れかけたと語る。会社の契約で家族の感情を消すことはできない。しかし、対立によって記憶が都合よく作り替えられる前に、所有関係、権限、報酬、情報への権利、業績基準、膠着状態、離脱、障害、死亡、持分買い取りの条件を明記することはできる。

Harpinの説明は、仕組みが事業運営の道筋に取って代わるのではなく、それを支える様子を示している。彼は、既存の企業で学び、より小さな起業家精神のある会社に移り、実証済みのモデルを模倣して改善し、日々の実行を担う人材を雇い、事業を進化させ、将来の利益から代金を支払う形で引退する所有者から会社を買う可能性について述べている。売主融資は売主の利害を事業の継続と一致させ得るが、それでも売買契約と結びついた債務である。価格、表明事項、運転資本、担保、支払いの優先順位、債務不履行、移行時の義務、将来の利益が得られなかった場合の扱いは、すべて同じファイルに含める必要がある。

20.5 移転する前に予防する

Austinでのインタビューが、その順序を示している。Matt Teifkeは、妊娠中の妻が関わった危険な物件訪問を振り返り、並外れたリスクがその仕事では当たり前になっていたと指摘する。本章に必要なのは、事件の劇的な見せ場ではない。その下にあった誤った前提である。保険、事業体、契約によって、被害発生後の金銭的負担を配分できるかもしれない。しかし、どれも回避

かのう ほうもん あんぜん ぜんかくにん えんかく れんらく ふたり
 可能な訪問を安全にはしない。事前確認、遠隔での連絡、二人
 いちくみ ほうもん げんち しえん じたい じょうい ほうこく てじゅん ちゅうし
 一組での訪問、現地の支援、事態を上位に報告する手順、中止
 けんげん いてん さき ようい
 する権限は、リスク移転より先に用意すべきである。

うん わる かつ よ ば ふんそう おおく あいまい やくそく
 「運が悪かった」と呼ばれる紛争の多くは、曖昧な約束から
 はじまつ しょうとりひきけいやく ぎょうむ じったい よみとれる
 始まっている。商取引契約では、業務の実態を読み取るよう
 たいしょうはんい かかく ぜい しはらいじき うけいれ へんこう
 にすべきである。対象範囲、価格、税、支払時期、受入れ、変更
 かんり ほしょう すいじゅん ちてきざいさん
 管理、保証、サービス水準、知的財産、データ、プライバシー、
 あんぜん ぼけん ほしょう せきにんせいげん かいじょ いこう ふかこうりやく ふんそうしより
 安全、保険、補償、責任制限、解除、移行、不可抗力、紛争処理
 てつづき じゅんきょほう めいかく どりひき ながいぶんしょ ひつよう
 手続、準拠法を明確にする。すべての取引に長い文書が必要な
 じゅうだい ふかくじつせい ひと
 わけではない。だが、重大な不確実性の一つひとつに、それを
 ひきうけるもの ひつよう
 引き受ける者が必要である。

けいやくもんごん きけん じつむ あんぜん ぎまん せいとうか
 契約文言によって、危険な実務を安全にしたり、欺瞞を正当化
 てきやうほう どうじしゃ ほうき みとめ けんり けし
 したり、適用法が当事者による放棄を認めていない権利を消し
 ほうりつじょうこういしゃ のこるぎむ いてん
 たり、法律上行為者に残る義務を移転したりすることはできな
 たかく ほしょう さだめ かいしゅう ほしょう
 い。多額の補償を定めても、回収が保証されるわけではない。そ
 かち そんしつ ぼっせい じてん あいてかた しさん ぼけん めんせき
 の価値は、損失が発生した時点での相手方の資産、保険、免責
 じこう ほういき そんぞくじょうきょう さゆう
 事項、法域、存続状況に左右される。

ほけん かんれん やくわり はたす はんい せまい ほけん
 保険も関連する役割を果たすが、その範囲はより狭い。保険
 さだめ きかん とくてい きけん とくてい
 とは、定められた期間における特定の危険について、その特定
 ぶぶん いてん けいやく ほけん つい はんたん
 部分を移転する契約である。リスクに保険が付いていると判断
 まえ ひほけんしゃ こじん じぎょうたい ほしょう ひきがね
 する前に、被保険者となる個人または事業体、補償の引き金と
 じこ せいきゅう げんどがく めんせききんがく じこぼゆうがく めんせき
 なる事故または請求、限度額、免責金額または自己保有額、免責
 じこう じゅうけん ちいき べんごひょう ほうこくきげん とくやく ほけんかいしゃ ほけんきん
 事項、条件、地域、弁護士費用、報告期限、特約、保険会社、保険金
 せいきゅううれき とくてい かけい かいしゃ のこるそんしつ
 請求履歴を特定する。そのうえで、家計または会社に残る損失を
 かきだす
 書き出す。

せいめいほけん はんばい おおきい
 あるインタビューでは、生命保険の販売が、ニーズの大きい
 しじょう きぎょう しょうかい ほしょう じゅうよう せつめい
 市場における起業として紹介される。それで保障への需要は説明
 しょうひん かぞく やく たつ きまら
 できるかもしれないが、どの商品が家族の役に立つかは決まら

ない。純粋なリスク移転、貯蓄、投資連動の機能、税務上の扱い、
 解約手数料、借入れ、保証、保険会社の財務力、販売者への報酬
 は、それぞれ分けて評価しなければならない。販売員が誠実で
 あっても、ある設計を売れば別の設計より多くの報酬を受け取る
 ことはあり得る。

20.6 助言の仕組みを開示させる

税務専門家、弁護士、保険ブローカー、投資助言者、貸し手、取引
 仲介者は、それぞれ異なる問いに答え、異なる義務を負う。多くの
 聴衆を持つこと、高価なオフィスを構えること、個人として富
 を築いた実績があることによって、依頼業務の法的範囲が広がる
 わけではない。

行動する前に、助言者に次の事項を書いてもらおう。

- 顧客、決定事項、法域、課税年度、前提とする事実。
- 結論を裏づける現行の権威ある根拠、契約、保険証券の文言。
未解決の曖昧さも含む。
- 現金費用、料金、手数料、紹介料、商品販売のインセンティブ、
助言者またはその関連会社が受ける利益。
- 必要となる記録、申告、選択、承認、評価、給与計算、鑑定、
継続的な行為。
- 調査、拒否、早期売却、解約、死亡、障害、債務不履行、市場
下落、規則変更が生じた場合の結果。
- 誰がその仕組みを実行、検証、監視、更新、修正するのか。

助言者には、ノーと言う余地がなければならない。Dennisは、

顧客が数時間以内に資金を動かしたという話で決断力を評価しているが、ためらいには有用な情報が含まれていることもある。健全なプロセスでは決定に期限を設ける一方、独立した検討の機会を残す。とりわけ、企画者、販売者、貸し手、助言者が同じ取引から利益を得る場合には重要である。

20.7 重大な損失ごとに一つの防護殻を築く

商品ではなく、出来事から始める。対応には順序がある。どのような価格、権利放棄、期待収益をもってしても害を受け入れられない活動は拒む。設計、手順、訓練、情報、人員配置、中止権限によって変えられるものは予防または軽減する。リスクにさらされる当事者が理解し、制御し、耐え抜ける残余だけを保有し、そのための資金を用意する。履行可能性を検証できる契約または保険証券を通じて、明確に定めた部分を移転する。法律で認められる場合は、一貫性のある事業体の内部に活動を封じ込める。後段の対応で、それ以前の対応の不備を治すことはできない。

個人、顧客、労働者、取引相手、家計、地域社会、会社の存続を害し得る下振れリスクの一つひとつについて、次の一式を記入する。

活動と利益 どのような価値が約束され、誰が決定し、誰が期待利益を受け取り、どのような証拠がそれを裏づけるのか？

リスクへの曝露と同意 どのようなことが、誰に、どのような連鎖を通じて、どれほどの深刻さと期間で起こり得るか？ リスクにさらされる各人は何を知り、何を制御し、何を拒否する力を持っていたか？

拒否と予防 取引の対象にできない権利または安全の最低線は

何か？ どの設計、保守、訓練、許可、冗長性、制限、検知、中止規則によって、発生確率または影響を減らせるか？

保有と資本 明示されたどの準備金と能力によって、自己保有額、遅延、補償対象外の損失、修復の費用を賄うのか？ 関連する損失が同時に発生したとき、何がお利用可能か？

約束と封じ込め どの契約に対象範囲、契拠、行為、配分、救済、出口が定められているか？ どの法人格がその活動、資産、人員、記録、所得、義務を保有し、個人の責任はどこに残るのか？

保険と移転 具体的にどの保険証券または取引相手が、どれほどの金額について、どのような発動事由、条件、限度、免責事項、報告規則、弁護の取り決めの下で対応するのか？

見直しと修復 現行のどの権威ある根拠、保険証券の文言、助言者、利益相反が結論を支えているか？ リスクにさらされる人は、どのように報告し、一時停止を求め、不服を申し立て、救済を受け、新たな見直しを開始できるか？

残余損失の負担者 拒否、遅延、免責、支払不能、前提の破綻、限度額の枯渇を経た後、どのような損失が残り、誰がそれを負うのか？ その人は、他者の権利を侵害せずに耐え抜けるか？

一つの防護殻をあらゆるものに使ってはならない。サイバーインシデント、労働者の負傷、専門業務上の誤り、製品の欠陥、財産の損失、重要人物の不在、税務上の立場、家族間のパートナーシップ、個人の健康危機は、それぞれ異なる事実と契約を通じて進行する。新たな活動、法域、所有者、貸し手、資産、労働者、顧客への約束、法律の重大な変更が生じるたびに、各行を見直す。

選択した対応、現行の権威ある根拠、法域、見直し日、残余損失
 の負担者を記して、記録4を完成させる。記録5には、重大なり
 スクにさらされる人々と、金銭では完全に修復できない被害を
 記入する。責任逃れを難しくできたとき、防護殻は成功してい
 る。あらゆる利益を手元に残しながら、あらゆる下振れを外部に
 押しつけるための迷路にしてはならない。移転より予防が先で
 ある。同意より開示が先である。それに依存する約束より資本が
 先である。残余損失は期待収益の隣に置き、意思決定者が両方
 を見られるようにする。

十分に築かれた防護殻にも境界がある。金銭、継続性、法的
 な選択肢を守ることはできる。しかし、もはや持ち主に合わない
 人生を維持するために費やした、限りある時間を取り戻すこと
 はできない。一つの損失にすべてをのみ込ませない方法を学ん
 だいま、この保護のすべては何を自由なまま残すためのものな
 のかと問うことができる。

Part V

自由と足るを知ること

CHAPTER 21

ゲームの代償

野心がもたらす代償のうち、お金では償えないものは何か？

インタビューに登場する救急医は、何百万もの財産を築いた胃がん患者のことを覚えている。その患者は、健康を取り戻せるなら金を手放していただろうと、医師は語る。野心が病気の原因だったことを示す証拠は、このインタビューにはない。この話が示すのは、身体が決定的な制約になったとき、金の重要性がいかに突然変わるかである。

AKとして紹介されるこの医師は、その後、起業家が事業を築くことを覚えた後に生じる問題を語る。初期の問いは知識と資本に関するものだ。その後の賭けは、すでに築いたものを破壊しかねない。さらに先へ進むと、引退できるだけのものを手にしていても、止まり方がもう分からなくなることがある。AKは、仕事がパートナーとの関係や子どもを脇へ追いやらなかったか、子どもが十分な時間を共に過ごせないまま育たなかったか、年老いた親に電話したり会いに行ったりできなかったか、と問う。問題は段階ごとに変わるのに、収支の計算にはたいてい古い項目が使われ続ける。

会社は賃金、賃料、在庫、利息を記録する。家計には請求額と残高が見える。だが、どちらの帳簿にも、子どもと過ごせない

かった一年、創業者の動揺を引き受けた同僚、あるシーズンを
 終えるために当たり前のものとされた痛み、人脈へと変えられ
 た友情、公のイメージを守るために必要になった小さな嘘は、
 自然には記録されない。これらは、本当の経済から外れた曖昧
 な例外ではない。代償の一部である。

代償は、実用上三つに分けられる。第一は、代替できる、また
 は元に戻せるものだ。金は再び稼げる場合があり、失敗した
 立ち上げも設計し直せる。第二は、修復できるが経路に左右さ
 れるものだ。信頼を築き直し、能力を回復させ、関係を再生で
 きることはあるが、修復には時間がかかり、元の状態が再現さ
 れるわけではない。第三は、代替不能または不可逆なものだ。
 命、子ども時代、回復不能なけが、防ぐことのできた侵害、親
 と過ごせた最後の一年などである。金には、治療、時間、支援、
 補償、損害回復に資金を出すという現実の力がある。それでも、
 過去へ戻ることはできない。したがって問うべきなのは、損失が
 どれほど大きいかだけではない。それを巻き戻せるのか、遅れ
 によって何が変わるのか、そして新たな状況の中で生きなければ
 ならないのは誰か、である。

そのゲームに取り組む価値があるのは、プレイヤーも、周囲
 の人々も、仕事そのものも、そのやり方に耐えて生き残れる場合
 だけである。

21.1 困難であることと、害をもたらすこと は同じではない

Tom Brady は、プレッシャーを練習できるものとして語る。練習
 では、普段の反復に決勝戦の意味を持たせ、後に同じ状況が

訪おとずれれたとき、心身しんしんがそれを認識にんしきできるようにしていた。また、
 長ながく活か躍かつやくできた理由りゆうとして、メンターきりつ、規律しんたいかんりある身体管理、Alex
 Guerreroとの取とり組くみみを挙あげる。この二つの主張ふたは一体しゅちようである。
 高たいパフオーマンスに必要ひつようなのは、負荷ふかと回復かいふくであって、限界げんかい
 のない負荷ふかではない。

成功せいこうした後あとには、この違ちがいが見失みうしなわれやすい。選えらばれて
 生いきき残のこった勝者しょうしゃは、けが、無名むめいの時期じき、拒絶きよぜつ、長時間労働ちようじかんろうどう、容赦ようしゃ
 のない競争きようそうを、成功せいこうした道みちとして指さし示しめせる。同おじ条件じようけんが、別べつの
 人ひとのキャリアを終わらせたり、物語ものがたりがインタビューまで届とどかな
 かった人ひとを傷きづつけたりした可能性かのうせいもある。したがって、振ふり返りかえっ
 て「必要ひつようだった」と考かんえることは弱よわい証拠いしょうこにしかない。代償だいしょう
 が存在そんざいしたからといって、それが必要ひつようで、適切てきせつに配分はいぶんされ、再現さいげん
 可能かのうだったとは限かぎらない。

有ゆう益えきな困難こんなんには、目的もくてき、限定げんていされた負荷ふか、適応てきおうへの道みち、回復かいふくの
 余地よち、そして事情じじようを知らされたううえで拒否きよひできる本人ほんにんが存在そんざいする。
 負荷ふかが慢性化まんせいし、回復かいふくが消きえ、情報じようほうが隠かくされ、別べつの人ひとが同意どうい
 なく代償だいしょうを負おわされ、あるいは止とめることがその人の自己認識じこにんしき
 や居場所いばしょを脅おびかすようになると、害がいが生しょうじる可能性かのうせいは高たまる。

インタビューに全ぜん力を注そそぐ方法ほうほうを尋ねたずねられたとき、Josh
 Terryは珍めづらしいほど率直そつちよくに答こたえる。一歩いっ引き、良よいい生活せいを維持いじ
 し、十分じゅうぶんかん、一週いちしゅうかん、そしてもう一週いちしゅうかんという区切りくぎりの中で、
 全ぜん面的めんてきに取とり組くむことを学まなべという答こたえだ。全ぜん面的めんてきな献身けんしんが、
 健康けんこう、人間関係にんげんかんけい、その他たの生活せいを保たもつという日常にちじよう的な仕事しごとから
 の逃避とうひになりうると、彼かれは警告けいこくする。合意ごういした期間きかんであれば、プ
 ロジェクトに注意ちゆういをすべて注そいでも、それを自己認識じこにんしきのすべて
 にする必要ひつようはない。

これは、過重労働かじゅうろうどうを美化びかするよりも厳きびしい基準ききんである。その
 区切りくぎりには、明めい確かくな成果せい、開かい始しと終しゅう了りよう、守もるべき責務せきむ、回復かいふく期間きかん、

しょうこ けんとう ひつよう くりかえす けっか ひ き う ける ひとびと
 証拠の検討が必要だ。繰り返すには、その結果を引き受ける人々
 あらためてどうい え ひづけ いちじ
 から改めて同意を得なければならない。日付がなければ、「一時
 てき ことば いみ
 的」という言葉に意味はない。

じゅくれん どりよく げんど ちから くわえる こうぞう
 熟練した努力とは、限度なく力を加えることではない。構造に
 きづき つかえる よち い かし むずかしい むすびめ そくど おとし
 気づき、使える余地を生かし、難しい結び目では速度を落とし、
 どうぐ こわれる まえ て とめる しごと とりひき かたがき しじょう
 道具が壊れる前に手を止める。仕事では、取引、肩書、市場、あ
 るいはあるシーズンを見送るという意味になることもある。も
 いち どうえらべる のうりよく まもる じたい せい かい
 う一度選べる能力を守ること、それ自体が成果である。

21.2 説明責任には、代償を払った人々も含まれる

Mark White は、倒産を切り抜けたことを最大の達成として
 あげる じんせい きずい はこびさら
 挙げる。人生をかけて築いたものがトラックで運び去られるの
 み かれ かいそう べんごし てつづき ひとり ひ き う ける
 を見たと、彼は回想する。弁護士は、手続きを一人で引き受ける
 さいげんしゃ む き あ う かいごう さいばんしょ かれ
 ことも、債権者と向き合うためにすべての会合や裁判所へ彼を
 つれ い く ていあん しゅっせき えらん
 連れて行くこともできると提案した。White は出席を選んだ。
 かね かえす ぎ む うしなわ おこっ ひとびと
 金を返す義務があるのに失わせてしまったため怒っている人々
 へ や はいり のこっ かえし へ けんきょ
 のいる部屋へ入り、残ったものを返し、それを経てより謙虚に
 かたる じ き りこん あと かぞく さいげん
 なったと語る。また、この時期に離婚し、後に家族を再建した
 の べ
 ことも述べている。

はなし こ ち ち ゃ く え が く こ ば む ふ た た び
 この話は、レジリエンスを心地よく描くことを拒む。再び
 た ち あ が る せ き む ほ か ひとびと せい き ゅ う
 立ち上がることだけが責務ではなかった。他の人々にも請求する
 けんり しゃがい かれ かね も どころ せうぎょうしゃ あと せいちょう
 権利があった。謝罪しても彼らの金は戻らず、創業者が後に成長
 どうしょ しっぱい よ い せつめいせきにん
 しても、当初の失敗が良いものになるわけではない。説明責任に
 ば た ち あ う じょうほうかいじ ほう したがっ てつづき しさん
 は、その場に立ち会うこと、情報開示、法に従った手続き、資産
 ひ き わ た し そんしつ た ん な る きょうくん よ べ ひとびと
 の引き渡し、そして損失を単なる教訓とは呼べなかった人々へ
 はいりょ ひつよう
 の配慮が必要だった。

野心やしん的なプロジェクトはすべて、損失そんしつの分布ぶんぷを生み出す。創業そうぎょう者の勇気ゆうきを称賛しょうさんする前に、それを誰が負担ふたんしているのかを問うべきだ。

● 家族かぞくは、無償むしょうのケア、安定あんていした収入しゅうにゅう、住居じゅうきょ、保証ほしょう、感情かんじょうの調整ていせい、あるいは何年にもわたり先送りされた計画を提供して

いるかもしれない。

● 働く人はたらくひとは、不安定ふあんていな勤務予定きんむよてい、危険きけんな速度そくど、不十分ふじゅうぶんな監督かんとく、賃金ちんぎんの支払い遅延しはらいちえん、あるいは緊急性きんきゅうせいと不安ふあんを区別くべつできないリーダーえいぎょうひきうけるの影響えいぎょうを引き受けるかもしれない。

● 顧客こきゃくや供給業者ききょうぎょうしやは、手付金てつけきん、信用供与しんようきゅうよ、依存いぞん、まだ履行りこうされていない約束やくぞくを通じて成長つうじを資金面せいしやうで支えていいるかもしれない。

● 貸し手かしてや投資家とうしかは開示かいじされたリスクを受け入れられるが、詐欺さぎや選択的な情報開示うけいれがあれば真の同意さぎは妨げられる。そして

● 地域社会ちいきしゃかいは、会社かいしゃの利益率りえきりつには決して現れない汚染けっしてあらわれ、混雑おせん、立ち退きこんざつ、公共負担こうきょうふたん、制度への不信せいどふしんを引き受けるかもしれない。

犠牲ぎせいが正当せいとうなのは、本人ほんにんがそれを理解りかいし、拒否きよひでき、公正こうせいに扱あつかわれる場合である。創業そうぎょう者は、他人たにんの身体からだ、子ども時代こどもじだい、給料きゅうりよう、安全あんぜん、評判ひやうばんを勝手に差し出すことはできない。また、愛情あいじょうがあることを、その負担ふたんが自由意思じゆういしで選ばれた証拠しょうこにしてはならない。親しい関係したしいかんけいに必要なのは、曖昧あいまいな話し合いではなく、より明確めいかくな話し合いである。

21.3 目的が義務を帳消しにすることはない

ワシントンでのインタビューは、商業的に成功した人々が、司会者の言う「厄介なゲーム」に、なぜ参加するのかを問う。その道筋はそれぞれ異なる。Mike Collinsは、地域銀行の融資で購入した一台のトラックが、はるかに大規模な物流事業へ成長した経緯を語る。別の議員は、科学研究からスタートアップの合併と投資を経て、軍務と公職へ進んだ。Gregory Meeksの出発点は、公営住宅、教育、読書、家族、公民権運動の遺産である。Byron Donaldsは金融業界での経歴を持ち、公的債務、投票、批判、情報への不平等なアクセスについて語る。

こうした経歴は、ビジネスでの成功が優れた公的判断を生むことを証明しない。むしろ、目的をめぐる葛藤をいっそう鮮明にする。Meeksは、自分が公職に就く権利のために命を懸けた人々がいると述べ、政治を状況を変える手段と捉える。Donaldsは、議員が証券を取引すれば、一般市民が持たない情報を保有している可能性があるとして述べ、職務を正しく果たすなら、公職者には金銭的な負担が生じるべきであり、公職を個人の蓄財装置にしてはならないと論じる。また、公職者は批判や難しい選択を恐れているとも語る。これは彼ら自身の説明であって、すべての公職者についての認定ではない。

目的は勇気を支えうる。同時に、限界を溶かすものにもなりうる。使命は重要なものだから異論は裏切りである、創業者は地域社会に貢献しているのだから通常のガバナンスは後回しでよい、大義は緊急なのだから利益相反を開示しなくてもよい、という具合だ。掲げる目的が道徳的に重大であればあるほど、独立した監督が重要になる。

意味があれば、厳しい仕事に取り組む価値が生まれることは

ある。だが、それによって避けられる苦痛まで必要になるわけ
 ではない。原因が危険な仕事量、ハラスメント、強制、その他
 の予防可能な状況であるなら、第一の義務は、さらされた本人
 に使命のため耐えることを教えるのではなく、原因を取り除く
 か軽減することである。それでも、取り除けない痛みに対して
 尊厳ある応答を本人が選ぶことはできる。その残された自由は、
 リーダーが害を温存してよいという許可ではない。

圧力が生じる前に、公的または組織上の義務を書き出してお
 く。奉仕する人々、預かっている情報、利益相反、贈答と外部
 収入、忌避の規則、意思決定の記録、任期または承継の境界、
 権力の弱い人が安全に異議を唱えられる経路を列挙する。勇気
 とは、批判を気にしないことではない。批判を聞き、意味のあ
 る情報と処罰を区別し、それでも説明責任ある決定の代償を
 引き受ける能力である。

21.4 成功は人間関係の場を変える

アトランタのある起業家は、経済的成功が大きくなるにつれ、
 予想もできなかった問題が生じたと述べてインタビューを
 締めくくる。自分自身が変わり、その変化に友人や家族が反応す
 るのを見たこと、今の自分には避けられたように見える選択をし
 た人々を裁いたこと、自分が到達した場所を相手が受け入れら
 れないと感じる一方で、相手が今いる場所をそのまま受け入れる
 ことに苦労したことを語る。

自分が人を裁いたという彼の説明は参考になる。しかし、銀行
 残高から貧困を診断することはできない。選択は重要だが、そ
 れは賃金、健康、ケアの責任、差別、住居、教育、地理、暴力、
 制度、交渉力、運の内側で行われる。残高は人格検査でも病歴

でもない。

誰だれも悪意あくいを持って振もっる舞ふるわなくても、金きんは関係かんけいを変かえうる。
一方いっぽうは、選択肢せんたくし、情報じょうほう、移動性いどうせい、地位ちい、支払しはらう力ちからを得うる。もう一方いっぽう
は、誇ほこりり、隔へだたり、必要ひつよう、恐れおそれ、当然とうぜんの権利けんりという感かん覚かく、恥はずかし
さ、比較ひかくを感じるかんじるかもしれない。何なんげない招待しょうたいが、誰だれが支払しはらう
のかという問題もんだいになる。助言じょげんは批判ひはんのように響ひびくくことがある。
援助えんじょは感謝かんしゃ、依存いぞん、恨うらみ、あるいは将来しょうらいの決定けつていに対する暗黙あんもくの
権利けんりを生うむことがある。

答えこたえは、秘密ひみつにすることでも、際限さいげんなく救済きゅうさいすることでもな
い。どのような援助えんじょが可能かのうなのか、それが贈与ぞうよ、融資ゆうし、投資とうし、雇用こよう、
緊急時きんきゅうじの例外れいがいのどれなのか、そして何なんには資金しきんを出ださないのか
を明言めいげんする。愛情あいじょうを、売り込みうりこみを受け入れうけいれる条件じょうけんにしてはなら
ない。別べつの成人せいじんを支配しはいする権利けんりを金かねで買かっ
てはならない。別べつの成人せいじんを支配しはいする権利けんりを金かねで買かっ
てはならない。架空かくうの
困窮こんきゅうを作り上げることなくプライバシーを守り、昔むかしの関係かんけいにか
つての対等たいとうさを再演さいえんさせるのではなく、正直しょうじきに変化へんかすることを
認みとめる。

目めに見えるみえる上じょう昇しょうは、上じょう昇しょうしている本人ほんにんから証拠しょうこを隠かくすこと
もある。昇進しょうしん、収入しゅうにゅう、規律きりつ、立派りっぱな責務せきむ、周囲しゅういの承認しょうにんによっ
て、身体しんたいや親しい関係しんたいは別べつのことを告つげているのに、人生じんせいが一貫いっかん
して見える場合みえるばあいがある。危機ききに決断けつだんさせるまで待つまつのではなく、
予定よてい、役割やくわり、約束やくそくをまだ変かえられるうちに、その証拠しょうこを検討けんとうする。

テキサスの別べつのインタビュー参加者さんかしやは、遅おそくにも子こどもを持もった
ことじかんで、時間りようは量しつではなく質かたになったと語かれる。それは彼の誠実な
実感じっかんなのかもしれない。だが、量りようを代替可能だいたいかのうにするものではない。
何年なんねんも過ぎすぎた後あとで、濃密のうみつな一つひとの時間じかん枠わくを買かっ
て埋め合うめあわせる
ことはできない。家族かぞくが意図い的に多忙たぼうな一時期いちじを受け入れうけいれるこ
とはできるが、合意ごういには、その終おわり、日々ひびの連絡れんらく、ケア労働ろうどう、
健康けんこう、金きん、緊急事態きんきゅうじたい、参加さんかできない行事ぎょうじ、そして計画けいかくが失敗しっぱいし
た場合ばあいに負おうべき修復しゅうふくを明記めいきすべきである。

本書の冒頭近くで使われた紙のリボン^{しりょう}は、テキサスの資料^{しりょう}にも再び登場^{ふたたびとうじょう}する。一度^{いちど}の重い病氣^{おもいびょうき}で短くなりうる^{みじかく}のは、リボン^{けいさん}の長さだけでなく、残された部分^{のこさ}の質^{ぶぶん}でもある。その計算^{しつ}は不完全^{かんぜん}で、用いられる平均余命^{もちい}の数値^{へいきんよめい}も集団平均^{すうち}であって、個人^{しゅうだんへいきん}の予測^{こじん}ではない。それでも、実際に手を動か^{よそく}すことで、一つの事実^{じじつ}から目^めをそらすのが難しくなる。計画^{むずかしく}を立てている間^{けいかく}にも、時間^{たて}は消費^{あいだ}されている。

21.5 ビジネス・インタビューから人生を診断してはならない

White^{きぎょう}のインタビュー^{はなし}は、起業^{ゆうがい}の話^{しんたいてき}から、有害^{かんじょう}な、身体的・感情的^{てき}トラウマ^{たいげん}の体験^{うつつ}へと移^{かれ}る。彼は、推測^{すいそく}した薬^{くすり}を処方^{しやほう}することから始まるケア^{はじまる}を批判^{ひはん}し、より幅広い支援^{はばひろいしえん}を主張^{しゅちよう}する。ここから得られる有益^えな修正^{ゆうえき}は、喪失^{しゅうせい}、暴力^{そうしつ}、依存症^{ぼうりょく}、けが^{いぞんしやう}、慢性的^{まんせいてき}ストレス^{えいぎやう}、関係^{かんけい}の破綻^{はたん}は、傷^{きず}が目^めに見えなくても機能^{みえ}に影響^{きのう}しうる、ということだ。このインタビュー^{しんだん}は、診断^{ちりよう}、治療^{じゅんじょ}の順序^{しやほう}、処方^{ちりよう}された治療^{へんこう}を変更^{りゆう}する理由^{かくりつ}のいずれも確立^{ひと}していない。

トラウマ^{しやうじよう}にさらされても、すべての人^{ちりよう}に同じ結果^{ことなる}が生じるわけ^{しかく}ではない。症^も状^つも治療^{せんもん}も異なる。資格^{ひやうか}を持つ専門家^{うけ}の評価^{あと}を受けた後^{しんりよう}であれば、心理療法^{やくぶつりやう}、薬物療法^{はいよう}、またはその併用^{てきせつ}が適切な場合^{ばあい}がある。創業者^{そうぎやうしや}、コーチ^{かんりしよく}、管理職^{はん}、パートナー^{じゅうぎやういん}、あるいは本^{しんぞく}が、従業員^{しんだん}や親族^{ことば}を診断^{びやうき}することはできない。パフォーマンス^{じんかく}の言葉^{はんけつ}で、病氣^{かえ}を人格^{しろうと}への判決^{ちりよう}に変えてもならない。

素人^{しんたいてき}による治療^{しんりてきあんせん}と沈黙^{かくほ}の間^{じじよう}には、実践^{かいじ}的な中間地点^{もとめ}がある。身体的・心理的安全^{はなし}を確保^{きく}する。事情^{じりつ}の開示^{そんじやう}を求めずに話^{しかく}を聞^もく。プライバシー^{もとづくきゆうか}と自律^{りよう}を尊重^{さけ}する。資格^{がい}を持つ専門家^{うん}のケアと、法^{ほう}に基づく休暇^{きゆうか}を利用^{りよう}できるようにする。避けられる害^{がい}を生^うんでい

ろうどうじょうけん けいげん ひと る しん ひと そし き きょういく
る労働条件を軽減する。一人の苦しんでいる人に組織を教育さ
せることなく、き き そなえる さし せ まっ きけん せいさん
危機に備える。差し迫った危険があるなら、生産
せい は なし あうとき まっ ち い き きゅうきゅう き き たいおう
性について話し合う時を待つのではなく、地域の救 急・危機対応
しげん りょう
資源を利用する。

かじょうしげき けねん げんてい しゅちょう
過剰刺激についての Terry の懸念も、より限定された主張と
してここに い ち 位置づけられる。スマートフォンの じょうよう ごらく さけ
ほうしゅう ちゅうい し め だ し はんだん むずかしく
報酬が注意を締め出し、プロジェクトの判断を難しくすることは
かつりよく ていか きりつ けつじょ い み
はある。だが、活力の低下がすべて規律の欠如を意味するわけ
ではない。さらなる どりよく しょう まえ すいみん いた み びょうき
努力を処方する前に、睡眠、痛み、病気、ケ
ふたん ひたん ふあん ぶつしつしやう けいさいてききょうい
アの負担、悲嘆、不安、うつ、物質使用、経済的脅威、ハラス
じっさい しつ かくにん
メント、そしてプロジェクトの実際の質を確認する。

あと じっせん しゅうかん ひと や さ し いしゅっぱつてん おお き
White が後に実践した習慣は、人に優しい出発点の大きさを
しめし ち い さ な やくそく ひと は た し は た し
示している。小さな約束を一つし、それを果たし、果たしたこと
き づ く かれ いち ど た て な お そ う しっぱい は じ
に気づく。彼は、一度にすべてを立て直そうとすると、失敗、恥、
ひ き こ も り さ い ど た て な お し お わ る お お い けいこく
引きこもり、そして再度の立て直しに終わることが多いと警告
ち い さ な いち ぼ ちりやう てきせつ しえん おお き な
する。小さな一歩は治療ではないが、適切な支援がより大きな
じょうきやう たいしよ あいだ じぶん こうどう しょうこ とり も ど す
状況に対処する間、自分で行動できるという証拠を取り戻す
たすけ
助けにはなりうる。

21.6 代償の帳簿をつける

ふ か たかい じ き しゅう いち ど いがい つき いち ど えいきょう
負荷の高い時期には週に一度、それ以外は月に一度、影響を
う ける ひとびと よう かんじやう てんけん
受ける人々とともに八つの勘定を点検する。

しんたい すいみん いた み うんどう しょくじ ぶつしつしやう じゅしん あんぜん かいふく まもる
身体 睡眠、痛み、運動、食事、物質使用、受診、安全、回復、守るべ
けんこう さいていせん よてい まもる たいおう さきの ぼし
き健康の最低線、そして予定を守るために対応を先延ばし
しよきちやうこう
にしている初期兆候。

ちゅうい しゅうちゅうさぎやう ちゅうだん き き しやう ひと る す ご す じかん あそび
注意 集中作業、中断、機器の使用、一人で過ごす時間、遊び、

なん しょうひ せいさん め まえ のうりよく
何かを消費したり生産したりせずに目の前にいる能力。

した しい ひとびと じ き えいきょう う ける ぜんいん やくそく じかん
親しい人々 この時期の影響を受ける全員、約束した時間、ケア
ろうどう かんじょうめん おう じ じょうたい たいりつ ふしめ しんみつ じゅうぶん
労働、感情面で応じられる状態、対立、節目、親密さ、十分
じょうほう もとづく どうい おつ しゅうふく
な情報に基づく同意、そしてまだ負っている修復。

せいじつ こうしょうふ の う さいていせん かくし じじつ あいまい すうじ かいひ
誠実さ 交渉不能な最低線、隠した事実、曖昧にした数字、回避
ぎ む こ え きょうかい ひと もの あつかつ
した義務、越えた境界、人を物のように扱ったこと、そして
えいきょう う け ひとびと そっちよく せつめい は ず か しい こうい
て影響を受けた人々に率直に説明すれば恥ずかしい行為。

たしや ちんぎん し ごとりょう あんぜん いぞん ほしょう てつけ
他者がさらされるもの 賃金、仕事量、安全、依存、保証、手付
きん せいきゅうけん かんきょう ふ か だれ きょひ
金、請求権、環境負荷、そして誰がそのリスクを拒否でき
ないのか。

そんしつ しきん つ き る き かん しゅうちゅう ほうてきせきにん かいふく
損失 資金が尽きるまでの期間、集中リスク、法的責任、回復へ
みち り え き そうおう わりあい きょうゆう ひとびと しっぱい
の道、そして利益を相応の割合で共有しない人々に失敗が
およぼ す えいきょう
及ぼす影響。

かぎやくせい だいたい しゅうふく けいろ さゆう
可逆性 代替できるもの、修復できるが経路に左右されるもの、
かいふくふの う なん おくれ なん ふ かの う
回復不能なものは何か。遅れそのものによって何が不可能
になるか。そして、この時期が失敗した場合にどのような
しゅうふく お う
修復を負うのか。

じ こ にんしき よつきゅう やくわり かいしゃ かたがき かんしゅう きん き え
自己認識と欲求 役割、会社、肩書、観衆、金が消えたときに
のこる だれ しごと たんにおそれ とおさかる
残るのは誰か。そして仕事は、単に恐れから遠ざかるので
いま のぞむなん む か っ
はなく、今も望む何かへ向かっているか。

おなじ じょうぶ じ き せい か かいしひ しゅうりょうひ かいふく
同じページの上部に、その時期の成果、開始日と終了日、回復
き かん と める けんげん も つひと しるす こうしん ひ たんいつ
期間、それを止める権限を持つ人を記す。更新日には、単一の
きぶん てんすう かんさつけっか めいじ やくそく つかう はんたい
気分の点数ではなく、観察結果と明示された約束を使う。反対
ばつ う け どうりょう りんしょうか じよげんしゃ いけん
しても罰を受けないパートナー、同僚、臨床家、助言者に意見を
もとめる あらた しょうこ あらためてえ どうい ばあい つづける
求める。新たな証拠と改めて得た同意がある場合にのみ続ける。

この点検は、一時的な不均衡が検討されないまま生き方になることを防ぐものであり、毎日の完璧な均衡を要求するものではない。

野心が停止条件と取引を始める前に、その条件を定める。仕事に差し迫った安全上または健康上のリスクを生む場合、欺瞞や違法行為を必要とする場合、労働者、顧客、税務当局、その他保護されるべき請求権者に支払うべき金に依存する場合、影響を受ける本人が受け入れていない重大な負担を課す場合、信頼できる終わりが無いまま回復や親しい関係を繰り返し消耗する場合、あるいは止めれば自己認識が崩壊するという理由だけで続いている場合には、中断して該当する支援を求める。

高い代償を自由意思で払っても、なお取り組む価値のある試みは存在する。Bradyが最後に示す基準は、競争上の成功よりも大きい。父親の誠実さを称賛し、自分が大切にしている人々に対して説明責任を負うことを語り、人生はその生き方を通じて教えるものだという。この基準は、激しい野心を認める。ただし、あらゆる傷を献身の証拠と呼ぶことを拒む。

代償の帳簿がそのゲームを支えられなくなったとき、答えは、再設計、委任、休息、治療、損害回復、撤退、あるいは誠実に終わらせることかもしれない。そのような決断は、銀行残高という形で自由が訪れる前に、自由を使うことである。次の問いは、前進し続けるために圧力を必要としなくなった人生が、何に向かって進むべきかである。

CHAPTER 22

自由には使い道が必要だ

自由を持つことに価値を与えるのは、どのような
自ら選んだ責務だろうか？

Glenn Boyd によれば、彼が共同創業した会社は株式を公開し、その後、会社全体で約\$1.03 billion に相当する取引で売却された。引退したとき、彼は33歳だった。ヨットを買い、世界各地を旅し、子どもたちと時間を過ごした。そして、退屈するようになった。

どれほど多くのビーチを訪れても、やがて人はまた何かをしたくなる、と彼は言う。子どもたちが成人すると、彼はテクノロジーの世界に戻り、新たなスタートアップを始めた。大規模なイグジットを果たした後の彼の仕事日は、コーヒー、メール、リスト、製品アーキテクチャ、ワークフローのスケッチ、コミュニケーション、そしてコンピューターに長時間向かって創造力を使い果たしたときの休憩で構成されていた。

Boyd の並外れた経験は、若くして引退すべきだとも、ヨットを買うべきだとも、再び創業すべきだとも説いていない。取引額は彼個人が受け取った金額ではなく、彼が余暇を得られたこと自体も例外的だった。この順序が重要なのは、経済的自由についての一般的なイメージが、一つの門を思い描くからだ。一方には強制、もう一方には終わりのない休暇がある。制約を取り除け

ば余地は生まれるが、方向は与えられない。仕事からの自由では、文の半分しか完成しない。残りは生きることによって書かれなければならない。

最初の21章では、稼ぎ、所有し、守り、維持するための方法を組み立ててきた。同時に、その代償にも限度を設けた。ここですぐ、肯定形の問いを立てられる。より大きな裁量を、何のために使うべきなのか。

この問いには三つの側面がある。より大きな裁量は、本当の豊かさ—より大きな安心、能力、時間、人間関係、そして実際に使える選択肢—を生み出しただろうか。それは、日々の営みそのものを続ける価値がある、充実をもたらし責務に使われているだろうか。それは、今あるものを味わい、代償が目的に見合わなくなったときにはさらなる交換を断る力、すなわち足るを知る力を強めただろうか。経済的自由は、この三つを実際に成り立つ人生へとまとめる余地を与える。

22.1 何かからの自由は、文の半分にすぎない

Miamiでは、移民として渡米した美容業界の起業家が、\$78を手元にUnited Statesへ来て、その後は年間約\$2 millionを稼ぐようになり、特定の金額ではなく自由を求めて働いたと語っている。彼女は、自分にも子どもたちにも貧困を望まなかった。同じ動画の終盤では、生命保険事業者が有用な区別を示している。次の年の収入に依存したままでも、人は裕福と呼ばれるだけの額を稼ぐことができる。彼は、自由になるために事業を始め、富は後からついてくると考えていたという。

こうした本人たちの語る経験から、普遍的な基準額を定めることはできない。それでも、そこには自由の実在する第一層が示されている。請求を支払える。何か問題が起きても、すぐに破局へは至らない。働く人は、虐待的な、あるいは人を墮落させる雇用主のもとを去れる。家庭は危険な融資を断れる。事業主は、顧客を一人失っただけでその月が破綻する心配をせずに真実を語れる。強制を減らすとき、お金は重要な役割を果たしている。

Boyd のインタビューに続く短い動画は、この主張に境界を与えている。貧しい家庭で育ち、父親と屋根をふき、母親と皿洗いをした彼は、貧困から請求を支払える状態に至るまでの間は、お金によって生活が確かに良くなったと語る。だが、ある水準を超えると、より高価な余暇にお金を使っても、経験そのものは変わらなくなった。口座の数字にゼロが一つ加わったからといって、美しいビーチが際限なく良くなるわけではなかった。

したがって、自由には少なくとも二つの試金石がある。第一は否定形の問いだ。今の私は、どのような圧力を拒めるのか。第二は建設的な問いだ。それを拒めるからこそ、何が可能になるのか。立ち去ることを可能にする蓄えは自由である。困難から学ぶ前に、あらゆる困難な状況を離れることは逃避かもしれない。金銭的な圧力を取り除く売却は自由である。沈黙に耐えられないために同じ圧力をつくり直すなら、それは上等なスーツを着た強迫かもしれない。

大きな変化を起こす前に、次の文を率直に完成させてほしい。

私は、次のものから自由になりたい 具体的に名指しできる責務、リスク、予定、場所、人間関係、依存、または恐れ。

私は、次のことをする自由が欲しい 休む、ケアする、学ぶ、つ

くる、旅^{たび}する、奉仕^{ほうし}する、どこかに属^{ぞく}する、または特定の責任^{せきにん}を引き受^ひける。

次^{つぎ}のとき、この変化^{へんか}がうまくいったと分^わかる。口座^{こうざ}がある数字^{すうじ}に達^{たっし}したときだけではなく、ありふれた一週間^{いちしゅうかん}のうち、観^{かん}察^{さつ}できる何か^{なん}が変^かわったとき。

二行目^{にぎょうめ}が空白^{くうはく}のままなら、その計画^{けいかく}には出口^{でぐち}はあっても、目的^{もくてき}地^ちがない。

22.2 最初の使い道は回復かもしれない

新^{あらた}たに使える^{つかえる}ようになった時間^{じかん}を、実感^{じっかん}するより先^{さき}に埋^うめたくなる誘惑^{ゆうわく}がある。元事業^{もとじぎょう}経営者^{けいえいしや}が金曜日^{きんようび}に引退^{いんたい}し、月曜日^{げつようび}にはどうし^{どうし}かいしゃおもいつく。創業者^{そうぎようしや}が会社^{かいしや}を売却^{ばいきゃく}すると、すぐ^{すぐ}に別のファンド^{べつ}を立ち上げる。働^たく人^ちが有害^{あげ}な職場^{はたらく}を離^{はな}れた後^{あと}、回復^{かいふく}を自己最適^{じこさいてき}化^かプログラム^えに変^かえる。動^うき続^{ごき}けることで、締^しめ切^{めきり}りがないとき^{なん}に何^のを望^{ぞむ}むのかを一度^{いちど}も問^とわれてこなかった自己^じ像^{ざう}を守^{まも}っている。

休息^{きゅうそく}は、自由^{じゆう}の正当^{せいとう}な使い道^{つかいみち}である。睡眠^{すいみん}、医療^{いりょう}、他者^{たしや}と急^いがずに過^{すご}す時間^{じかん}、悲^{かな}しむこと、身体^{しんたい}の回復^{かいふく}、そして測定^{そくてい}可能な成果^{さくご}を出^ださない日々^ひは、長年^{ながねん}の努力^{どりよく}から得^えられる最初^{さいしよ}の見返^{みかえり}りになりうる。それによって、疲弊^{ひへい}した状態^{じょうたい}で下^{くだ}した決断^{けつだん}が、回復^{かいふく}した人^{ひと}なら下^{くだ}さない決断^{けつだん}だったと明^あらかになることもある。回復^{かいふく}は、後の生産^{あとせいさん}性を向上^{こうじょう}させることで自^みらを正当^{せいとう}化する必要^{ひつよう}はない。回復^{かいふく}そのものが、自由^{じゆう}によって守^{まも}られるべき良^よきものの一^{ひと}つだからだ。

Mike Kessner は、日常^{にちじょう}から少^{すこ}し距離^{しきより}を置^おくさやかな習慣^{しゅうかん}について語^{かた}っている。一日^{いつじち}をコーヒーと短^{みじ}い感謝^{かんしゃ}の時間^{じかん}、そし

不完全な瞑想から始める。気持ちをほぐし、振り返り、計画するために、電話やコンピューターから離れて一人で過ごす時間を大切にしている。彼の会社は、一年を振り返り、翌年について考える時間を設けている。こうしたことのどれも、孤独な時間が良い決断を生むと証明するものではない。ただ、日程が本人に代わって答えを出してしまう前に、決断の声を聞ける条件を整えている。

一人になることは、数ある道の一つにすぎない。歩くとき、機械を修理するとき、料理するとき、祈るとき、泳ぐとき、書くとき、信頼する友人と話すとき、あるいは臨床家と向き合うときに考えられる人もいる。儀式そのものより、それが生み出す静けさのほうが重要だ。緊急性、周囲の反応、市場価格が、何に注意を向ける価値があるかを決める力を一時的に失う。

回復には、見直すことのできる終点も必要だ。終わりのない余暇は、ある人には良い人生であり、別の人には空虚な人生かもしれない。Boydの退屈が物語るのは彼自身のことであり、誰もが会社を必要とすることの証明にはならない。退屈は、疲労が薄れ始めたこと、放置されていた好奇心が戻ってきたこと、社会的な枠組みを失ったこと、悲しみを避けていること、あるいは単に、使い道を決めていない時間がもたらす普通の居心地の悪さを示しているかもしれない。仕事を葉代わりに与える前に、その意味を調べるべきである。

22.3 選んだ仕事は、選んだものであり続けなければならない

Kessner は、以前よりも今のほうが懸命に働いているが、活力に満ちた若い同僚に囲まれ、コーチングへ軸足を移したことで、仕事の感じ方は違うと語る。彼の動機はキャリアとともに変わった。最初は生計を立てること、次に家族を養い成功すること、その後は他者の成長を助け、役に立つものを後に残すことだった。彼と妻が関心を寄せるテーマに商業上の技能を結びつけた、子育てに関する事業を、引退後に始める可能性さえ考えている。

インタビューに登場する別の夫婦は、自分たちの会社を売却したと語った後、自由を得ても目的は与えられなかったと言う。彼らは次の段階を「preferment」と呼んでいる。誰と働くか、何をするか、いつするかを選ぶことだ。この言葉は、価値ある一つの可能性を捉えている。有給の仕事は、強制性が薄れた後も続けられるが、その条件は変えられる。

ただし、彼らが語っているのは、一つの結婚生活と一つの共通目標から得た経験である。共通の目的が、二人の人生の一つに溶かすわけではない。仕事、信念、日程、お金、そして方向転換の許可について、各人がなお自分の意見を持つ必要がある。そうでなければ、一人の自由が、もう一人に受け継がれる責務になりかねない。

選んだ仕事には、目に見える三つの権利がある。退出、休息、修正である。地位、称賛、緊急性、あるいは自分が支配すべき問題のない午後に耐えられない人は、今も古い仕組みに駆り立てられているのかもしれない。本当の選択は、範囲を縮め、予定を変え、権限を分かち、成長を断り、得られるはずのお金をあえ

てばなし けんり たもつ そうぎょうしゃ とり きめ
 て手放し、そしてやめる権利を保つ。創業者がその取り決めを
 じゅう よぶ べつ だれ さいげん はげし ひきうける
 自由と呼ぶために、別の誰かが際限のない激しさを引き受ける
 ひつよう
 必要はない。

あたらしいかいしゃ はじめ るまえ つかえる じっせんてき しきんせき
 Boyd は、新しい会社を始める前に使える実践的な試金石を
 しめし だす かんたん じっこう なんねん
 示している。アイデアを出すのは簡単だが、実行には何年もかか
 じっげんかのうせい きょうそうかんきょう
 る。アイデアに実現可能性があるか、競争環境はどうなってい
 とっ あと せいこう うまれのしごと
 るかを問った後、そのアイデアが成功したときに生まれる仕事
 じぶん かれとう えらぶ たいしょう たちあげ
 を自分はしたいのか、と彼は問う。選ぶべき対象は、立ち上げや
 ねん ねん にちじょう ひび
 イグジットではなく、3年から5年にわたる日常の日々である。

しきんせき かいしゃいがい あてはめ
 この試金石を、会社以外にも当てはめてみよう。

せいこう ふつう かようひ わたくし あいするひと
 これが成功したら、普通の火曜日は、私に、愛する人
 じっさい しごと ひと なん ようきゅう
 たちに、そして実際に仕事をする人たちに何を要求す
 げんじつ ひつよう きかん じんせい わたくし
 るだろうか。現実に必要な期間、その人生を私は
 のぞむ
 望むだろうか？

とい ふた あまり どうじ ふせい ゆうぼう けっか
 この問いは、二つの誤りを同時に防いでくれる。有望な結果が、
 のぞま かにい おおいかくす かし かにい はなばなし
 望まない過程を覆い隠すことがある。価値ある過程は、華々しい
 けっか いちど うま かし つづける
 結果を一度も生まなくても、価値あるものであり続けることが
 せいこう かくりつ たかい えらん しごと ていき
 ある。成功の確率が高いことが、選んだ仕事を定義するのでは
 ひび なかみ じんせい いちぶ
 ない。その日々の中身が、人生の一部としてふさわしくなけれ
 ばならない。

22.4 他者とともにいるとき、時間は現実のものになる

せいこう ていき だいいち こうふく かにいせいかつ おき
 Kessner は、成功の定義の第一に幸福な家庭生活を置き、そのす
 あと けいざいてきじゅう ちかく しょうすう よいゆうじん あげ
 ぐ後に経済的自由を、さらにその近くに少数の良い友人を挙げ

ている。彼が重視するのは、質の高い時間と呼ばれる特別な機会だけでなく、子どもたちと過ごす時間の量である。仕事から帰って家に入る前に、身体的な間を置くことを勧めている。呼吸し、仕事の日を終わらせ、配偶者や親として向き合う準備をしてから家に入る。この助言は一つの家庭から出たものであり、すべての世帯への処方箋にしてはならない。ただし、その仕組みはもっと広く当てはまる。向こう側にいる人へ本当に注意を向けるためには、役割を切り替える際に境界が必要になることが多い。

彼が20年以上所有していた家族の家は、本人の説明によれば、金銭面では悪い投資だった。収支はほぼ差し引きゼロだった。それでも、彼はその家を何ものとも交換しようとは思わない。そこで生まれた思い出によって、不動産価格の上昇では測れない種類の価値が、その購入にもたらされた。良い家だったと言うために、良い取引だったふりをする必要はない。成熟した会計なら、二つの主張を同時に成り立たせられる。

Boydにとって、旅は人生の段階によって属するカテゴリーも変わった。営業所や販売代理店を設置するための出張は、国際市場の規模を理解する助けになった。引退後の旅は、子どもたちと分かち合う経験になった。同じ活動が、時期によって市場の学習、家族の思い出、楽しみという異なる役割を果たした。その価値は、訪れた国の数ではなく、そこにいた人々と目的によって決まった。

金銭面での裁量が増えることで、人間関係を広げることもあれば、気づかないうちに人間関係そのものを置き換えることもある。旅行代を支払いながら、旅の間ずっと心を閉ざしていることもできる。子どもに資本を与えても、判断力、愛情、時間までは与えられない。友人に仕事を提供すれば寛大さになることもあれば、依存を生むこともある。とりわけ、その関係のた

めに率直に断ることが難しい場合はそうだ。奉仕が、与える側に主役に据え続ける舞台になることもある。

自由は、人間関係が育つ条件を良くするために使おう。慌ただしく別れることを減らし、より確かなケアを行い、取引を伴わずに注意を向け、会いに行けるようにし、全員が本当に望む仕事をともにやり、別の人の必要によって予定が中断されてもよいだけの、計画されていない時間を持つ。こうした見返りは、見せるのが難しい一方で、一週間の暮らしの中では容易に見分けられる。

22.5 自由のポートフォリオをつくる

金融ポートフォリオは、不確実な一つの資産にあらゆる役割を負わせることを防ぐ。人生にも同じような分離が必要だ。仕事に、収入、自己像、友情、挑戦、奉仕、帰属、新鮮さ、そして目を覚ますあらゆる理由をすべて提供させるべきではない。一つの役割がそのすべてを満たしていると、貸借対照表が安定していても、その役割を失うことが存在そのものの危機になる。

次の各口座について、現在保有しているものを一つと、より大きな裁量によって実現したい使い道の一つを書き出してみよう。

休息と遊び 後の成果によって正当化する必要のない、使い道の決まっていない時間、睡眠、喜び、回復。

健康 お金や日程によって得やすくなっても、保証はされないケア、運動、食事、安全、治療。

人々 とともにいること、愛情、友情、ケアの仕事、家庭内の合意、関係の修復。

まなび しゅうえき か もとめ おこなうべんきょうたび とて いしゅぎょう
学び すぐに収益化することを求めずに行う勉強、旅、徒弟修業、
 じっけん ふりかえり
 実験、振り返り。

じゅくたつ そうぞう ひび かてい み おく かち れんしゅう
熟達と創造 日々の過程そのものに身を置く価値がある、練習、
 ぎげい じぎょう げいじゅつ けんきゅう けんせつ やく たつ もんだい
 芸芸、事業、芸術、研究、建設、役に立つ問題。

ほうし こきやく どうりょう かぞく ちい きしゃかい こうてききかん おこなう
奉仕 顧客、同僚、家族、地域社会、または公的機関のために行う
 しごと あたえるがわ み ばえ う けて ひつよう しゅたいせい
 仕事。与える側の見栄えよりも、受け手の必要と主体性を
 ゆうせん
 優先する。

ばしょ ちい かかく とうひ りゅう えらん ばしょ ひび
場所 地位、価格、逃避だけを理由に選んだ場所ではなく、日々
 せいかつ なり た つ いえ ちい きしゃかい
 の生活が成り立つ家と地域社会。

みずからえらん せきむ じゅう せいげん あたい やくそく ひとびと そしき たいぎ
自ら選んだ責務 自由を制限するに値する約束、人々、組織、大義
 じゅうぶん じょうほう もとづくどうい ひきうけ せいじつ まもる
 一十分な情報に基づく同意のもとで引き受け、誠実に守る
 もの。

こうざ さいだい か
 すべての口座を最大化しようとしてはならない。ポートフォリ
 かんぜん きんこう もとめ じんせい いちじき せつけい いとてき
 オは、完全な均衡を求めず、人生の一時期を設計する。意図的に
 ちいさく しゅうふく ひつよう つぎ つかえる いちじかん
 小さくしておくものの、修復が必要なものの、次に使える一時間また
 いち ふりむける めいかく せつけい
 は一ドルを振り向けるものを明確にする。そして、その設計をカ
 じょう ためす まもら じかん くりかえす じっせん ひきうけ
 レンダー上で試す。守られた時間も、繰り返す実践も、引き受け
 だいしょう かち がんぼう
 た代償もない価値は、まだ願望にすぎない。

このポートフォリオを三つの角度から読む。保有内容からは、
 じんせい ゆたか ひと しげん けつじょ
 人生のどこに豊かさがあり、どこでは一つの資源の欠如がほか
 せいげん わかる のぞむつかいみち きしょう
 のすべてを制限しているかが分かる。望む使い道からは、希少な
 じかん ついやす たる じゅうじつ みえる
 時間を費やすに足るほど充実したものになりうるが見える。
 いとてき もうけ げんどう たる しる やしん きょうぞん
 意図的に設けた限度からは、足るを知ることと野心が共存でき
 わかる えんしゅう ついせき けいざいてきじゅう
 るかどうか分かる。この演習が追跡するのは、経済的自由が
 じんせい かえ こうざ かえ こうふくど さいてん
 いつ人生を変え、いつ口座だけを変えたかである。幸福度を採点
 するものではない。

健康、家庭、仕事、財産、場所、または望みに変化があったら、
 ポートフォリオを見直す。一つの理想的な配置を永久に維持し
 ようとするのではなく、実際に生きている人生に自由を応じさ
 せよう。

22.6 守る価値のある責務を選ぶ

完全に独立した人生は存在しない。そして、自ら選んだ相互依存
 は、自由の最良の使い道の一つになりうる。愛は要求を生む。
 所有は義務を生む。技能は教える機会を生む。市民であることは、
 すべてを私的な消費で置き換えることのできない責務を生む。そ
 の制約の内側にいる人々や目的が代償に値するために、いくつ
 かの制約を選べるとき、自由は実質を持つ。

だからこそ、奉仕は落ち着きのない生産活動とは異なる。コー
 チは、若い同僚を自分の遺産の延長にすることなく、その人の
 意思決定を助けられる。投資家は、会社を記念碑にするよう求め
 ずに支援できる。親は、子どもの進む方向を買い取ることなく、
 機会を与えられる。創業者は、最大規模を求めることなく再出発
 できる。また、今の時期には、ケア、勉強、友情、地域の仕事、
 または休息で十分だと決めることもできる。

自ら選んだとされる責務を引き受ける前に、四つの問いを
 使おう。

1. 私がこれをしていると知る人がほとんどいなくても、なお
これを**選ぶ**だろうか？
2. 影響を受ける人々は、私の愛情、公正な扱い、報復を受けな
い立場を失うことなく、この取り決めに異議を唱えたり、そ
こから離れたたりできるだろうか？

3. この責務は、健康、振り返る時間、そして現実が変化したときに条件を見直す能力を保っているだろうか？

4. もしやめたら、私は価値ある実践を失うのか、それとも他者が評価してくれる自己像だけを失うのか？

これらの問いによって、目的を客観的なものにすることはできない。しかし、自由の使い道を装って新たに演じられている「必要性」をあらわにすることはできる。

お金は、締め切りをなくし、航空券を買い、一定期間の学びに資金を出し、ケアの費用を払い、他者の仕事を支援し、働く人が立ち去れるようにすることができる。しかし、旅、会社、贈り物、人間関係、または責務が、限りある人生に値するかどうかを決めることはできない。圧力が引いた後も、その判断は残る。

自由とは、最後の賞品ではなく、使うことのできる余地である。その価値は、その余地に何を入れるか、誰を迎え入れるか、どの義務を引き受けるか、そして最終的に何を追わない勇気を持てるかに表れる。豊かさは、その余地を住める場所にする。充実とは、そこに方向を与える。足るを知ることは、その扉が永遠に遠ざかり続ける別のゴールラインになるのを防ぐ。最後に残る問いは、どこに「十分」という線を引くかである。

CHAPTER 23

足るを知る

とみ せきにん かんり あらた とらわれ
 富を責任をもって管理し、それを新たな囚われにし
 ないためには、どうすればよいのか？

いんりょうかいしゃ そうぎようしゃ すうじゅうおく
 インタビュアーは、ある飲料会社の創業者に、数十億ドル
 か せい いま しあわせ たずねる こたえ かえっ さいこう
 を稼いだ今、幸せかと尋ねる。答えはすぐに返ってくる。最高
 しあわせ さい あいし しごと じぎょう
 に幸せだという。68歳になっても愛してやまない仕事、事業に
 か かわる しんみつ かぞく かいしゃばいきゃく しゅうえき わ か ち あっ かんぶ
 関わる親密な家族、そして会社売却の収益を分かち合った幹部
 しゃいん りゅう あげる
 社員を、その理由に挙げる。

えいこく だい き ぼ けいたいでん わじぎょう きずい こたえ
 英国で大規模な携帯電話事業を築いた John の答えは、それ
 お ち つ い こうふく そうたいてき
 ほど落ち着いたものではない。幸福は相対的なものだという。
 が い して しあわせ み ち た り か こ く じてん
 概して幸せではあるが、満ち足りてはいない。すでに過酷な自転
 しゃきようぎ き とら あと べつ ちょうせん
 車競技に気を取られており、おそらくその後には別の挑戦が
 つづく きんがく どうたつ こうふく じょうたい
 続く。Scooter Braun は、ある金額に到達すれば幸福という状態
 あたえ ぜんてい しりぞける も た ひと
 が与えられる、という前提を退ける。10ドルしか持たない人でも
 すうじゅうおく も つ ひ と しあわせ ひ か な し い ひ
 数十億ドルを持つ人でも、幸せな日もあれば悲しい日もある、と
 か れ ゆ う あ こ が れ きんせんてきもくひょう こ え か れ ころ
 彼は言う。かつて憧れていた金銭的目標を超えたとき、彼の心に
 の こ っ か ね な ん ぎ も ん
 残ったのは、そのお金は何のためにあるのかという疑問だった。

べつ く べつ しめす か れ
 Edwin Arroyave は、さらに別の区別を示す。彼によれば、
 くるまや か れんあいじょう ちゅうもく かいらく こうふく
 車や家、恋愛上の注目は快樂をもたらしても、幸福をもたらす
 か ぎ ら か れ かんしゃ しんこう じぶん じんせい
 とは限らない。そこで彼は、感謝、信仰、そして自分の人生への
 む き あ い か た か え る め む け る
 向き合い方を変えることへ目を向ける。ほかのインタビューで

は、家族、骨の折れる仕事、友情、奉仕、市民としての義務、旅、孤独、宗教的献身が、それぞれ答えとして現れる。どの答えも、ほかの答えに決着をつけるものではない。

この意見の不一致は、ひとつの判定よりも役に立つ。「あなたは幸せですか？」という問いには、いくつもの問いが含まれている。必要は満たされているか。喜びを感じているか。今あるものに満足しているか。仕事に心を動かされているか。誰かと結びついているか。自分の人生には意味があると信じているか。自分の安楽が生み出された過程を受け入れて生きられるか。銀行残高は、これらの答えのいくつかを大きく変えうる。しかし、それらすべてをひとつの問いとして答えることはできない。

本書を通じて組み立ててきた区別は、これらの答えがひとつの点数に押し込められるのを防ぐ。豊かさが問うのは、人に十分な資源、能力、関係、時間、選択肢があるかどうかだ。充実が問うのは、仕事と人生を生きるに値するものにする目的に、努力が役立っているかどうかだ。足るを知ることが問うのは、次の比較に支配され続けるのではなく、今あるものを受け取り、十分であると認識できるかどうかだ。よい人生には喜びと悲しみが共存しながら、この三つすべてのための余地がありうる。

この三つは互いを正しもある。足るを知ることが、飢えや危険な労働、避けられるはずの依存を正当化するなら、その話は空虚だ。あらゆる資源が蓄積だけを目的に組織されるとき、豊かさは奇妙なほど貧しいものになる。愛する目的のためなら健康、関係、同意、あるいは周囲の全員が生き延びることまで犠牲にしてよいとされれば、充実が破壊的になりうる。経済的自由が重要なのは、この三つとともに保つ余地を生み出しうるからだ。しかし、経済的自由が私たちに代わって判断してくれるわけではない。

たり ことば かね ひきつづきゆうよう
 足りているという言葉は、お金が引き続き有用でありながら、
 かんぜん しじ ちてん しめす たる する へんか
 完全な指示ではなくなる地点を示す。足るを知ることは変化を
 みとめる たちどまる おそれ りゆう もとめる
 認めるが、立ち止まることへの恐れよりもましな理由を求める。

ちゅうごく ふるいことば こうはん めいかく ろうし
 中国の古い言葉は、その後半を明確にしている。『老子』は、
 たる する と まるとき する ならべ と まる
 足るを知ることと、止まる時を知ることを並べている。止まる
 じっせん ともなわ にんしき ち い よつきゅう おそれ かんたん
 実践を伴わない認識は、地位への欲求や恐れによって簡単に
 かきかえ たる しら とまれ けつぼう ちえ
 書き換えられる。足ることを知らずに止まれば、欠乏を知恵で
 よそおう たる する せいちょう きんじる
 装うことにもなりうる。足るを知るとは、成長を禁じることで
 ちくせき りっする ちから
 はなく、蓄積を律する力である。

23.1 お金の重要性は、欠乏と接するところにある

すまい ちりょう たべもの じかん たしか
 住まい、治療、食べ物、時間が確かなものになってからでは、お
 かね かる がる しくかたり どうじょう
 金について軽々しく語りやすい。これらのインタビューに登場
 なんにん はんたいがわ おぼえ かぞく
 する何人かは、その反対側を覚えている。Glenn Boydは、家族
 ひんこん せいきゅうしょ しはらえる ちてん はこん
 を貧困から、請求書を支払える地点まで運んでくれたとき、お
 かね じんせい いっぺん かたる さい
 金は人生を一変させるものだったと語る。Arroyaveは15歳で
 いっか ちょう すうねんご ははおや いえ かう かけいかく
 一家の長になった。数年後、母親に家を買うための90日計画
 たて あたまさん つきづき ひょう けいさん たっせい
 を立てた。頭金と月々の費用を計算し、それを達成するために
 まいしゅうなんけん はんばい ひつよう かんさん いえ たんなる かいもの
 毎週何件の販売が必要かに換算した。その家は単なる買い物で
 ふ あんてい としつき た え ひと やくそく
 はなかった。不安定な年月をとともに耐えた人への約束だった。

すいじゅん かね ぐたいてき つうち とどくまえ しはらわ
 この水準では、お金は具体的なものだ。通知が届く前に支払わ
 やちん しゅうかん たべもの あんぜん きたくけいろ よてい
 れる家賃、1週間もつ食べ物、安全な帰宅経路、予定どおりに
 ふくよう くすり しゅうり くるま こども おや きけん
 服用できる薬、修理された車、子どもや親へのケア、そして危険
 くつじょくてき しごと こぼむから たくわえ
 または屈辱的な仕事を拒む力である。蓄えがあれば、ひとつ
 ざせつ たかく きんきゅうじたい れんさ かわるまえ せたい かんがえる
 の挫折が高くつく緊急事態の連鎖に変わる前に、世帯は考える

時間を^{じかん}持^もて^てる。保^ほ険^{けん}は、そ^そう^うで^でな^なけ^けれ^れば^ば何^{なん}年^{ねん}分^{ぶん}も^もの貯^ち蓄^{ちく}を失^うわ^なせる損^{そん}害^{がい}を移^い転^{てん}で^できる。安^{あん}定^{てい}収^{しゅう}入^{にゅう}は、睡^{すい}眠^{みん}、注^{ちゅう}意^い力^{りょく}、交^{こう}渉^{しょう}力^{りょく}を^を取^とり^り戻^もし^して^てく^くれ^れる。

孟^{もう}子^しは、安^{あん}定^{てい}した生^{せい}計^{けい}を、揺^ゆる^るがぬ行^がい^いを保^おつ^つ条^た件^{けん}の^のひ^ひと^とと^と考^{かん}え^えた。目^めの^{まへ}前^{ぜん}の生^{せい}存^{ぞん}に^に縛^{しば}ら^られた^{れた}人^{ひと}に^には、求^もめ^めら^られ^れる^る一^い貫^{かん}性^{せい}を保^{たも}つ^つ余^よ地^ちが^が少^{すく}な^{ない}い。政^{せい}治^じ的^{てき}背^{はい}景^{けい}は古^こ代^{だい}の^のも^もの^のだ^だが、そ^その^の仕^し組^{くみ}み^みは古^{ふる}び^びて^てい^いな^{ない}い。物^ぶ質^{しつ}的^{てき}な^な最^{さい}低^{てい}基^き盤^{ばん}は内^{ない}面^{めん}的^{てき}自^じ由^{ゆう}を保^ほ証^{しょう}し^しな^{ない}い。し^しか^かし、そ^それ^れが^がな^なけ^けれ^れば^ば注^{ちゅう}意^いの^の範^{はん}圍^いは狭^せま^{まり}り、拒^こむ^む力^{りょく}は弱^{じやく}ま^{まり}り、あ^あら^らゆ^ゆる^る道^{どう}徳^{とく}的^{てき}要^{よう}求^{きゅう}の^の代^{だい}価^かが高^{たか}く^くな^{なり}う^うる。

し^した^たが^がっ^て、物^ぶ質^{しつ}的^{てき}な^な最^{さい}低^{てい}基^き盤^{ばん}は真^{しん}剣^{けん}に^に定^{さだ}め^めな^なけ^けれ^れば^ばな^らな^{ない}い。恥^はじ^じる^るこ^こと^とな^なく、ま^また^た他^た人^{にん}の^の人^{じん}生^{せい}を^を比^ひ較^{かく}の^の単^{たん}位^いに^にす^する^るこ^こと^とな^なく、そ^それ^れを^を定^{てい}義^ぎす^する。住^{じゅう}居^{きょ}、公^{こう}共^{きょう}料^{りょう}金^{きん}、食^{しょく}費^ひ、交^{こう}通^{つう}、医^い療^{りょう}、ケ^けア^あ労^{ろう}働^{どう}、税^{ぜい}、債^{さい}務^むの^の最^{さい}低^{てい}返^{へん}済^{さい}額^{がく}、維^い持^じ費^ひ、必^{ひつ}要^{よう}不^ふ可^か欠^{けつ}な^な保^ほ険^{けん}、そ^そして^{して}日^{にち}常^{じょう}的^{てき}な^な不^ふ合^{がい}に^に備^そえ^える^る蓄^{たく}え^えを^を含^{ふく}め^める。そ^その^の世^せ帯^{たい}が^が実^{じつ}際^{さい}に^に負^おっ^てい^いる^る義^ぎ務^むも^も加^くえ^える。そ^そして、そ^その^の最^{さい}低^{てい}基^き盤^{ばん}を^をお^お金^{きん}だ^だけ^けで^でなく^く時^じ間^{かん}でも^も見^み積^つも^もる。そ^それ^れを^を維^い持^じす^する^るた^ため^めに^に必^{ひつ}要^{よう}な^な労^{ろう}働^{どう}時^じ間^{かん}、移^い動^{どう}、不^ふ確^{かく}実^{じつ}性^{せい}、身^{しん}体^{たい}的^{てき}危^き険^{けん}へ^への^の曝^{ばく}露^ろも^も数^{かず}え^える。

そ^その^の最^{さい}低^{てい}基^き盤^{ばん}を^を下^さ回^わる^る人^{ひと}に^にと^とっ^て、次^{つぎ}の^の1^{みゅう}ド^{ごき}ル^るは^は身^み動^{どう}き^きを^を妨^さま^また^たげ^げる^る制^{せい}約^{やく}を^を和^やわ^わら^らげ^げう^うる。そ^それ^れを^を確^{かく}実^{じつ}に^に上^う回^わる^る人^{ひと}に^にと^とっ^ても、追^{つい}加^かの^の1^{せん}ド^{たくし}ル^るは^は選^{せん}択^{たく}肢^し、寛^{かん}大^{だい}さ^さ、快^{かい}適^{てき}さ^さ、生^{せい}産^{さん}能^{のう}力^{りょく}を^を買^かえ^える^るが、そ^その^の効^{こう}果^かは^はそ^それ^れほ^ほど^ど直^{ちやく}接^{せつ}的^{てき}で^では^はな^{ない}い。問^{もん}い^いは^は次^じ第^{だい}に、ど^どう^うす^すれ^れば^ば十^{じゅう}分^{ぶん}を^を得^えら^られ^れる^るか？ か^から、こ^この^の余^よ剰^{じょう}に^に何^{なん}を^をさ^させ^せて^てよ^よい^いの^のか？ へ^へと^と変^{かわ}わ^わっ^てい^いく。

こ^この^の移^い行^{こう}点^{てん}は、す^すべ^べて^ての^の人^{ひと}に^に共^{きょう}通^{つう}す^する^る所^{しょ}得^{とく}額^{がく}で^では^はな^{ない}い。世^せ帯^{たい}人^{にん}数^{ずう}、健^{けん}康^{こう}、居^{きょ}住^{じゅう}地^ち、公^{こう}共^{きょう}サ^さー^{しやう}ビ^{ざい}ス^{りゅう}、障^{しょう}害^{がい}、在^{ざい}留^{りゅう}資^{しかく}格^{かく}、ケ^けア^あの^の責^{せき}任^{にん}、リ^りス^{きん}ク^{せんでき}に^によ^よっ^て、最^{さい}低^{てい}基^き盤^{ばん}は^はす^すべ^べて^て変^{かわ}わ^わる^る。ま^また、そ^それ^れを^を超^こえ^えた^たか^から^らと^とい^いっ^て、金^{きん}銭^{せん}的^{てき}な^な恐^{おそ}れ^れが^が消^きえ^える^るわ^わけ^けで^でも^もな^{ない}い。欠^{けつ}乏^{ぼう}の^の中^{ちゅう}で^で育^そっ^た人^{ひと}は、昔^{むかし}の^の危^き険^{けん}が^が今^{いま}も^も存^{そん}在^{ざい}す^する^るよ^よう^うに^に感^{かん}じ^じら

れ、ため込み続けることがある。Arroyave は、その反応につ
いて率直に語る。心理的な安心は口座残高に追いつかないこと
がある一方、口座が安定して見えても、債務、依存、不安定な
収入源が隠れていることもある。何をもって十分とするかは、
数字と、それを支える生活の両方に照らして確かめなければなら
ない。

23.2 目標は努力を方向づけられるが、人生 そのものは方向づけられない

Braun はかつて、憧れの人生に必要な金額を1,000万ドルと定め
ていた。その数字は野心を一点に集中させた。しかし、それを
超えたとき、達成感は無虚だった。父親はもっとよい質問をし
た。何をするのが好きなのか、と。Braun は、友人、ほかの人に
チケットを贈ること、起業家を助けること、そして人生という
冒険を挙げた。お金は、それらを重荷にすることも、より大きな
余地を与えることもできた。その数字は目標ではあったが、理由
だったことは一度もない。

目標は、特定の役割に対応している限り価値がある。蓄えの
目標は、活動を続けられる期間を買う。債務の目標は、高くつ
く義務を終わらせる。投資目標は、明示された前提のもとで、
選んだ支出水準を支えられる。売却価格は所有者に対価をもた
らし、人生の次の段階に資金を供給できる。混乱は、その数字
に、自分の価値の証明、自己同一性の確定、愛の保証、不確定
性の解消を求めたときに始まる。

比較はいつでも線を動かせるため、どんな数字もそうした役割
を果たせない。より大きな家を手に入れば、さらに大きな家が

見える。ある集団に入れば、もっと裕福な集団が見える。公表された会社売却額も、別の誰かにとっては年間売上高にすぎない。地位が目的なら、比較対象の集団が変わるたびに、十分という地点は遠のいていく。

金銭的な目標と、それが支える人間的な目的を分ける。それぞれの目標を、金額、役割、期限、前提、達成後に何が起きるか、という五つの項目で書く。「もっと」には、そのどれもない。役割のない目標は、恐れと比較に契約を改訂し続けるよう招くものだ。

23.3 幸福は口座の状態ではない

飲料会社創業者の有頂天、Johnの落ち着かない挑戦、Braunの幸福の浮き沈み、そしてArroyaveが示す快樂と幸福の区別は、どれも偽りのないものだろう。それぞれが、異なる気質、瞬間、来歴、言葉の使い方を表している。短いビジネスインタビューで人生全体を診断することはできず、自信に満ちた答えも一般法則を証明しない。

快樂は大切だ。快適さ、美しさ、祝祭、遊び、おいしい食事、旅、丁寧に作られた品々は、人生を豊かにしうる。快樂を道徳的に疑わしいものとして扱っても、人が賢くなるわけではない。問題は、心地よい経験に永続的な自己同一性を与えさせたり、傷ついた状態を覆い隠させたりすることだ。新しさには慣れが生じ、比較は再開し、避けていた対話は残り続ける。

足るを知ること、慎重に扱う必要がある。Johnは満ち足りていないからこそ、次の過酷な活動へ手を伸ばし続ける。一部の人間にとって、挑戦は成長と生の実感をもたらす。別の人間にとっては、永続する不満が、すでに得たあらゆるよいものを食い尽くす。

じっさいじょう ちがひ 実際上の違いは、その後^{あと}に現れる。健全な挑戦^{けんぜん ちょうせん}は技能^{ぎのう}を広げ、より大きな力^{お お き な ち か ら た ず さ え}を携えて人生^{じんせい}に戻らせる。強迫^{きょうはく}は休息^{きゅうそく}を失敗^{しっぱい}のよう^{かんじ}に感じさせ、他人^{たにん}を観客^{かんきゃく}か障害物^{しょうがいぶつ}に変え、ゴール^{か え}が近づ^{ちかづく}くた^{とおざける}びに遠ざける。

意味^{い み}は、さらに別^{べつ}のものだ。それは信仰^{しんこう}、家族^{かぞく}、技芸^{ぎげい}、奉仕^{ほうし}、市民^{しみん}としての役割^{やくわり}、発見^{はっけん}、友情^{ゆうじょう}、あるいは日々^{ひ び}の務め^{つとめ}に誠実^{せいじつ}に注意^{ちゅうい}を向ける^{む ける}ことから生まれ^{う ま れ}うる。インタビューには、そのすべて^{あ ら わ れ る}が現れる。しかし、それらの間^{あいだ}に唯一公認^{ゆいいつこうにん}された序列^{じょれつ}があることを示^{しめす}すものではない。喪失^{そうしつ}、病気^{びょうき}、親^{おや}になること、事業^{じぎょう}からの退出^{たいしゅつ}、加齢^{かれい}、信念^{しんねん}の変化^{へんか}を経て、答え^{こたえ}を改める^{あらためる}人もいるだろう。

じゅうじつ た え ま こうふく ひつよう とりくむ か ち 充実^{し こと}は、絶え間ない幸福^{い ら だ ち ひ ろ う}を必要^{ともない}としない。取り組む価値^{けんけい}のある仕事^{ひ た ん}にも苛立ち^{どもなう}はあり、ケアには疲労^{と い}が伴い、人生^{かっさい}を豊かにした関係^{めさき}に悲嘆^{き え}が伴うこともある。よりよい問い^{ほんにん}は、喝采^{ぜ に ん}と目先^{もくてき}の快楽^{じっせん}が消えたときにも本人^{かんけい}が是認^{どりよく}できる目的^{ほんにん}、実践^{む す び つ け}、関係^{む だ る}に、その努力^{つぎ}が本人^{ちょうせん}を結びつけているかどうかだ。だからこそ、Boyd^{む か う}がものづくりへ戻ること、John^{う つ る}が次の挑戦^{しゅうにゅう}へ向かうこと、Kessner^{じゅんい}がコーチングへ移^{うつ}ることは、収入^{しゅうにゅう}だけでは順位^{じゅんい}づけられない。その価値^{か ち}は、それぞれの活動^{かつどう}が本人^{ほんにん}にどのような人生^{じんせい}を生きるよう求める^{もとめる}かによって決まる。

しゅうきょう な が い か っ と う が い め ん て き せいこう Arroyave^{の こ っ}は、宗教^{くうきょう}をめぐる長い葛藤^{かたる}と、外面的な成功^{し こと}にもかかわらず残った空虚^{こうきょ}について語る。Tim Tebow^{し こと}は、仕事^{こうてきせいかつ}と公的生活^{きょうしんこう}をキリスト教信仰^{とら え じんせい}のもとで捉え、人生^{たいせつ}が大切なことについて^{つい や さ}言^{と う}やされているかを問う。あるベテラン投資家^{とう し か お な じ}も同じように、リーダーシップ^{せきにん}と責任^{しんこう}を信仰^{む す び つ ける}に結びつける。これらは、特定の^{とくてい}人々が自分の人生^{じんせい}をどう解釈^{かいしゃく}するかについての証言^{しょうげん}であって、信仰^{しんこう}が富^{とみ}を生むこと^{う む}や、ひとつの神学^{しんがく}が成功^{せいこう}を説明^{せつめい}することの^{しょうこ}証拠^{はんたい}ではない。その反対^{たちば}の立場^{おし つ ける}もまた、押しつけるべきではない。

い。世俗的な読者も、信仰告白を借りることなく、意味、義務、感謝を真剣に受け止められる。率直に共有できる基盤は、もっと小さい。蓄積は、誰にとっても究極的価値の問いに答えない。

感謝は、慣れによって見えなくなった恩恵へ注意を向け直すことができる。しかし、思考によって外部の出来事を引き起こしたり、うつ病を治したり、不正義を消したり、危険な状況を変える代わりになったりはしない。Arroyaveが語る選択的注意は、その範囲では有用だ。人が何を探すかは、何に気づき、何に対して行動するかに影響する。しかし、心に描いた像に世界を従わせるものではない。

23.4 足るを知ることには、最低線と境界がある

「足る」を定める文に必要なのは、最低限の予算だけではない。次の増分と引き換えにしてよいものの限界も必要だ。そうでなければ、物質的な最低基盤を超えながら、その基盤が守るはずだった人生を売り続けることになる。

境界の一部は個人的なものだ。関係を損なうほどの出張、睡眠を破壊する成長率、望むプライバシーと両立しない公的役割、もう続けたくない仕事に依存する収入などである。別の境界は倫理的なもので、好みを理由に免責することはできない。いかなる金額も、欺瞞、強制、危険な労働、注意を不当に奪うこと、隠されたリスク、腐敗、他人が自ら選んでいない犠牲を、受け入れられる代価にはしない。

Johnは、この道徳的な勘定の中に税を置く。会社の売却時に、税を避けるために移住するのではなく納税したのは、自国か

ら恩恵を受けており、その結果生じた富に対して社会にも請求する権利があると考えたからだという。それは彼の市民としての判断であって、税や公的支出についての完全な理論ではない。それでも、見落とされがちな一点を示している。富は、法的、物理的、教育的、金融的、社会的な制度の中で生み出される。富を責任をもって管理することには、法的に手元に残せる額とは別に、その利益を可能にした労働者、顧客、地域社会、制度に何を返す義務があるかを問うことも含まれる。

ロンドンでのインタビューでは、彼の判断の隣に別の二つの判断が置かれる。Richard Harpin は、HomeServe を売却した後、£100 million 近い税を納めたと述べ、その支払いを社会への還元の一部と説明する。アラブ首長国連邦に居住地を定めたファミリービジネスの経営者は、事業売却にかかる税がわずかだったと述べ、地域社会への貢献には別の形があるという。取引、居住地、法律、数字は、順位づけできるほど比較可能ではない。それでも、三者を合わせると有用な要求がひとつ浮かぶ。世帯を超えた貢献は、当然視せず、明示しなければならない。法的義務、公正な報酬、共同所有、修復、慈善活動、公的奉仕、地域投資は、それぞれ異なる役割を果たす。任意の寄付は、実際に支払うべき税、賃金、賠償に代わるものではなく、納税したからといって富に伴うすべての義務を果たしたことにもならない。

飲料会社の創業者は、会社レベルの例を示す。経営幹部、アシスタント、倉庫作業員が、売却による利益を分かち合ったと説明する。インタビューには、その分配を判断するのに十分な情報はない。それでも、その原則は検討に値する。多くの人がその資産を築いたのなら、所有者は換金の機会が訪れる前に、貢献、リスク、賃金、所有権、賞与、成功の収益をどう関連づけるか決めるべきだ。事業売却後に表明される寛大さも歓迎す

べきだが、交渉力が失われる前に合意された公正な仕組みのほう強い。

追加のお金はまだ重要に感じられるうちに、境界を定める。成長が満たすべき健康、関係、誠実さ、労働者の安全、顧客、法律、市民としての条件を明記する。決定に異議を唱えることを認める人を挙げる。どの資産を投機的融資の担保に決して入れないか、より高い提案のためにどの約束を決して破らないかを決める。誘惑が訪れてから作った境界は、密室で簡単に書き換えられる。

23.5 生き方を割り当てず、力を引き継ぐ

足を知ることは、世代間の問いを変える。Tim Tebow は、ある人のために残されるものと、その人の内に育てられるものを区別する。この二つは互いを補う。病気、介護、排除、ひとつの衝撃によって機会が狭まるとき、物質的な最低基盤は能力を守りうる。正当な権利、関係、資源、行動の余地がなければ、技能があっても使われないままかもしれない。責任ある備えは選択肢を広げるのであって、受け取る人が与える人の人生を再現するかどうかを試すものではない。

Jameis Winston は、役割を分けることについて、アスリート特有の例を示す。試合で得た収入にはほとんど手をつけず、スポンサー契約の収入で現在の支出を賄ったと述べ、さらに自分の選択が後の3世代に影響することを語る。彼のキャリア、収入の形、リスクを、そのまま世帯の公式にすることはできない。役に立つのは、区分する仕組みだ。現在の生活、守られた元本、より長い時間軸が、区別なく同じ資金源から引き出される必要はない。

シカゴのある事業経営者は、その時間軸を印象的な尺度で表す。お金で現在の世帯を支えられる人を rich と呼び、ひ孫をなお助けられる人を wealthy と呼ぶ。この時間軸に価値があるのは、それが責任を広げる場合だけだ。消費、レバレッジ、教育、ケア、汚染、統治、後の人々が受け継ぐ歴史について、現在の決定を変えるものでなければならない。ひとつの財産、会社、姓、生活水準を永遠に保存する必要はない。遠い子孫の存在は、現在の義務を果たさずにはため込む理由にはならない。

資源は、安全、医療、教育、時間、関係、機会、そして本人が望む所有権を与える。しかし、他人の天職、結婚、感謝、自己同一性、家族の調和を買うことはできない。お金を支援として使いながら、親密さに対する私的な請求権としても使えば、愛は見えにくくなる。移転を、贈与、融資、賃金、投資、持分、ケアの義務、緊急時の例外のいずれかとして明示し、そこに伴う権利を述べる。接触、服従、公の場での感謝を期待しながら、無条件とは呼ばない。

同じ明確さが会社にも当てはまる。血縁、所有、雇用、権限は、それぞれ異なる関係であり続ける。子どもは家業で働かなくても家族の一員でいられ、経営を担わずに経済的持分を所有することも、裏切りと見なされずに創業者の職業を断ることもできる。後継者は、意欲と能力があり、説明責任を負い、解任可能でなければならない。適任の親族がいなければ、有能な経営者、従業員集団、パートナー、外部の買い手、秩序ある事業閉鎖のほうが、より責任ある担い手となる場合がある。法務・税務上の仕組みには最新の助言が必要だが、どんな仕組みも意欲や判断力を作り出すことはできない。

引き継ぐものは、模倣である必要はない。記録、基準、実践で身につけた技能、失敗、関係、意思決定の履歴があれば、別の

人は、創業者が決して目にしない状況に適応しながら、価値ある約束を引き継げる。Kessnerの家族の家は、もっと静かな点を示す。金銭的なリターンは平凡だったが、数十年の記憶が、別の種類の価値を与えていた。家族が引き継ぐものには、安心できる場所、偽りのない歴史、実践で培った能力、そして創業者が想像しなかった人間になる自由も含まれる。

23.6 自分の「足る」を定める文を書く

本書の冒頭で書いた、富についての最初の文に戻る。そのまま写してはいけない。価値、所有、人、資本、リスク、時間、自由の使い方について今わかっていることを踏まえて、書き直す。

「足る」を定める文は、実用のための設計であって、野心を捨てる誓いではない。それは、より大きな会社、難しい技芸、寛大な家庭、公的奉仕、静かな暮らしを支えることができる。1ページに収め、七つの問いに答えるものにする。

1. 私たちの物質的な最低基盤は何か？ 安全で尊厳ある生活にかかる月間および年間の費用、蓄え、必要不可欠な保険、債務の上限、ケアの責任、そして最低基盤を再計算すべき条件を明記する。

2. 私たちはどの自由を買おうとしているのか？ 時間、場所、仕事、健康、学習、家族のケア、拒否、回復について、どの程度の決定権を望むか具体的に示す。自由の次の使い道を将来の人生に先送りせず、予定表に入れる。

3. 誰が私たちに正当な請求権を持つのか？ 世帯の構成員、労働者、パートナー、顧客、貸し手、地域社会、公的義務を明記する。愛や義務と、罪悪感につけ込んで買われた関与の権利

くべつ
を区別する。

4. どの仕事に、なお取り組む価値があるのか？ その仕事の平凡な火曜日、応えようとする問題、影響を受ける人々、そして公の評価や最大規模がなくても仕事に価値があり続ける条件を記述する。

5. どのリスクを負う価値があるのか？ 求める利益、最大損失、期間、危険にさらされる人々、中止基準、そして賭けが失敗しても損なわれてはならないものを明記する。

6. 何を、誰を通じて引き継ぐべきか？ 物質的な備え、実践で培った能力、所有権、仕事、権限、選属、選択を分ける。引き継ぐ意思のある人と家族以外の選択肢、各人が断る権利、世帯を超えた貢献、計画を見直す時期を明記する。

7. お金に決して買わせてはならないものは何か？ より大きな数字と引き換えにしない関係、健康、同意、真実、安全、自立、義務、注意の向け方を記録する。

誕生、死、病氣、転居、転職、思いがけない収入、損失、信念の変化があった後には、この文を見直す。劇的な出来事がなくても、少なくとも年に1度は見直す。何をもち十分とするかは、無意味になることなく変わりうる。生きた境界は現実に応じて変わる。境界がなければ、ただ欲望に従うだけだ。

結果を引き受ける人々と、関係する部分を共有する。誰も見たことのない、私的に定めた「足る」の定義で、世帯や会社を律することはできない。彼らの異論から、ページに書き漏らした義務、数字に隠された恐れ、いつの間にか一人の命令になった夢が明らかになるかもしれない。

完成した文を、全体を律する三つの問いに照らしてもう一度読む。本当の選択を可能にするだけの、物質面と関係面での豊か

さを備えているか。平凡な火曜日にも耐えうる充実の源へ、時間と能力を向けているか。比較から許可をもらうのを待たずに、楽しみ、拒み、分かち合い、止まるための、信頼できる足るを知る実践—が含まれているか。ひとつでも答えが欠けていれば、その文はまだ自由のための設計になっていない。

23.7 機械を責任ある形で運用する

インタビューは、目立つ証拠から始まった。車、家、私的な催し、巨額の事業売却、そして見知らぬ人がどうやって金持ちになったのかという問いである。その見せかけの下には、研究できる仕組みがあった。人々は価値ある技能を学び、高くつく問題に耳を澄まし、規模を拡大する前に売り、流通を築き、システムを作り、所有権を分かち合ったり集中させたりし、借り入れ、投資し、景気循環を生き延び、失敗し、立ち直り、ときには去った。どの仕組みも、時間、リスク、権限、報酬を誰が握るかを変えた。

だからこそ、最後に求められる規律は、託されたものを責任をもって管理することだ。所有者は、その機械が何を作り、誰に仕え、真実がどう伝わり、誰が利益を分かち合い、誰が損失を引き受け、内部の人々を食い尽くさずに存続できるかを決める。投資家は、どの未来に資本を渡すかを決める。顧客は、どのような行為が報われるかを決める。労働者は、可能な範囲で、どの技能を育て、どの条件を拒むかを決める。市民は、個人の財産を築ける範囲を定める規則の決定に加わる。

富とは、自ら選び、行動する力の蓄積である。うまく使えば、世帯を守り、選択肢を広げ、有用な仕事に資金を出し、他人に余地を与え、技芸を保存し、過ちを修復し、制度を強化し、大切

ひとびと　じかん　かえす　ゆたか　かたち
 人々に時間を返すことができる。これらが豊かきの形である
 のは、人ひとや共同きょうどうたい体が実際じっさいにできることを広げるからだ。その能力のうりよく
 が、仕える価値のある仕事、人々、目的に注がれるとき、それは
 充実したものになる。足るを知ることによって、手段がいつ
 の間にか目的に取って代わらないとき、それは人間のなもので
 あり続ける。不注意に使えば、富は欲望を増幅し、人を結果か
 ら遠ざけ、あらゆる関係に機械への従属を求めることがある。

せだい　こえる　せきにん　かんり　しげん　のうりよく
 世代を超えるとき、責任ある管理によって、どの資源、能力、
 権利、歴史が利用可能なまま残るか、誰がそれを拒めるか、誰
 が仕事を適応させたり終わらせたりできるかが決まる。家名は
 目的ではない。継続に価値があるのは、生きている人が、生き
 た約束を自由に担える間だけだ。

したがつて、なすべきことは、判断を手放さずに力を築くこ
 とだ。価値がどう生まれるかを学ぶ。自ら選び、行動する力を
 得られるだけの成果を所有する。時間が複利のように働く間も、
 生存を守る。人にかかるすべての代価を数える。そして習慣に
 決められる前に、その力を何のために使うのかを決める。

こども　かれ　かねもち　せかい
 Johnは子どもたちに、彼らが金持ちになることよりも、世界
 をよりよくして去ること、そして幸せであることのほうが大切
 だと伝えている。職業上、金銭上の成功は、その上に重なる
 ものかもしれない。Tebowは相続とレガシーを区別する。前章
 で事業売却を終えた夫婦は、自由だけでは目的が与えられない
 ことに気づいた。彼らの答えは言葉こそ違うが、どれも注意を
 所有から使い道へと向け直している。

たる　しる　やしん　おわら　やしん　やくわり　きょうかい
 足るを知することは野心を終わらせない。野心に役割と境界を
 与える。明日もまた、平凡な一日として訪れる。なすべき仕事、
 気にかけるべき誰か、限界のある身体、そして次の1時間と1ド
 ルを何に役立てるかという選択がある。金持ちになる目的は、そ

ひ の が れ る お お き な ち か ら ひ
の 日 から 逃 れ る こ と で は な い 。 よ り 大 き な 力 を も っ て そ の 日 を
む か え ゆ た か か の う わ か ち あ い か ね や く わ り
迎 え 、 豊 か さ が 可 能 に す る も の を 分 か ち 合 い 、 お 金 が い つ 役 割
お え し る
を 終 え た か を 知 る こ と だ 。