



船井総研ホームページ内を検索

メニューを選択してください

検索

詳細検索

## 対談集



PROFILE 「渋沢栄一の視点から見る、現代の日本人」渋澤 健 様 / シブサワ・アンド・カンパニー株式会社 代表取締役 ( )

渋澤 健 様  
シブサワ・アンド・カンパニー株式会社  
代表取締役

1961年神奈川県生まれ。1969年に父の転勤で渡米し、1983年テキサス大学 BS Chemical Engineering 卒業。1987年 UCLA大学MBA経営大学院卒業。同年、ファースト・ポストン証券会社(NY)入社、外国債券担当。

1988年 JPモルガン銀行(東京)、1992年 JPモルガン証券会社(東京)、1994年 ゴールドマン・サックス証券会社(東京)、1996年 ムーア・キャピタル・マネジメント(NY)、1997年 東京駐在員事務所設立 を経て、2001年 シブサワ・アンド・カンパニー株式会社を創業し、代表取締役役に就任。現在に至る。

有料コンテンツ

INTERVIEW

開催月別  
経営セミナー一覧

オンラインセミナー 開催中  
On line seminar

出版記念 講演会&サイン会  
代表取締役 小山政彦

FUNAIメンバーズの方

浅野 晶様、いらっしゃいませ。

[ログアウト](#)

[会員情報変更](#)

メニュー

- ▶ コンサルティング
- ▶ セミナー
- ▶ 研究会
- ▶ CD・テープ・DVD
- ▶ レポート・コラム

CONSULTANT  
コンサルタントマッチング  
経営のご相談はこちら

LINK  
関連サイトリンク集

RECRUIT  
採用情報

FUNAI メンバーズ特典

無料経営相談

▶ お申し込み

研究会への体験参加

▶ お申し込み

おすすめセミナー



代表取締役 社長

### 小山 政彦

2008.03.26

日米の文化を知る、渋沢栄一の5代目

渋澤健さんは、近代日本の父、渋沢栄一から数えて5代目にあたる方です。幼くしてお父様の仕事の関係でアメリカに渡ったことから日米の両方の文化に精通し、現在は金融のスペシャリストとして活躍しておられます。

私は生まれも育ちも東京下町ですから、海外で暮らす、仕事をするという考え自体が私自身の人生にはありませんでした。英語が堪能な彼は、いわば世界中のどこでも暮らしていけるわけです。

世界を舞台に生きる彼が、今の日本、今の時代をどう見ているのか、参考になる視点が盛りだくさんです。

[シブサワ・アンド・カンパニーのオフィシャルサイトはこちら](#)

[渋澤健さんのブログ『オルタナティブ投資日記』はこちら](#)

渋沢栄一の「想い」との出会い

司会：

渋澤健さんのご著書では、日本初の銀行を創設した実業家・渋沢栄一さんのお名前を拝見しますが、渋沢栄一さんとはどのようなご関係になりますか。

[ジャンルの登録をお願いいたします](#)

おすすめ商品

[ジャンルの登録をお願いいたします](#)

渋澤：

私は渋沢栄一の、孫の孫に当たります。渋沢栄一の、長男の、三男の長男の長男という形になるのですが、幼い頃は、「昔、ご先祖様に渋沢栄一という偉い人がいたらしい」と何となく知っている程度で、「渋沢家だから何々しなさい」という教育を受けたということは全くありませんでしたね。

私が小学校2年生の時に、父の仕事の関係でアメリカに渡って、そのままアメリカの大学を卒業し、一旦帰国しましたが、またアメリカの大学院、そして外資系金融機関に就きましたので、渋沢栄一については、実は日頃ほとんど意識していませんでした。



左: 歩けるようになった頃、逗子にて(1961年)

右: 子供の頃の夢は「魚屋さんになること」(1965年)

司会：

ところで、現在では渋沢栄一に関する研究をされていますが、渋澤さんが渋沢栄一に関心を持つようになったきっかけは何ですか。

渋澤：

私自身が、独立して資産運用コンサルティング会社を設立しようと考えたことですね。渋沢栄一は、日本の最初の銀行(第一国立銀行)と、王子製紙など約500社の会社設立に関与した人といわれていますので、渋沢栄一の行った会社の設立という部分に、興味を持ったということがきっかけです。

それともうひとつ、ある親戚から、「渋沢家の家訓では、投機とか株式はやってはいけないらしいよ」と言われたことが、ずっと気になっていました。マーケット関係の仕事をしている私にとっては極めて都合が悪いことでしたから。そこで、渋沢栄一が遺した言葉を自分で調べてみようと思ったのです。

司会：

実際にお読みになって、いかがでしたか。

渋澤：

最初の頃は、旧漢字が難しくてほとんど読めなかったのですが、そのうち文章を噛み砕いていくと、結構、渋沢栄一は面白いことを言っていて、今の時代にも参考になるものでした。

「もう少しリスクを取らなければいけない」というような、かなり闘争心にあふれた言葉が色々書かれてあったので、それまで抱いていた「道徳的資本主義イコール優しい資本主義」というイメージを改めました。

「リスク」という言葉そのものは使ってはいませんでしたが、「もっと元気を出せ。守りに走ってはいけない。今までやってきたことを大切守ることより、拡大して、世界と競争しなければいけない。日本の中小企業や零細企業でも、世界と競争できることに気付いて欲しい」ということでした。



日本で会社を立ち上げた頃(2002年)

司会：

今日のお話のキーワードは、日本人が、日本の良さに気がつくということにあるようですね。小山社長は渋澤さんのご著書をお読みになられて、どのようにお考えになりましたか？

小山：

そうですね、私が思い描いていた日本型経営と多くの点で共通していました。例えば、「リーダーシップのあり方は、4割くらいは日本人の持っているDNAや、論語や儒教に基づいた考えを生かしたものでないと会社はできない」という部分です。

私は約10年前の副社長時代に、「社員の心の中に入って、社員自身が納得して動く事を大切にする」ということを徹底していました。海外のような“強い個性で牽引する”リーダーシップのあり方とは違うと考えていましたから。

日本では今でも「人の足を引っ張って自分が上に立とう」という考え方がありますが、アメリカでは「他人は関係なく、自分が一生懸命やって業績を上げればいい」という教育をしていますよね。渋沢栄一の考え方は、日本の戦後の考え方より、むしろアメリカ的な考え方に近いですね。

日本人に持っている良さも活かしながら、「渋沢栄一的なモノサシ」があって、その部分が私の持っている考え方や生き方に非常に近かったので、とても面白くて一気に読ませて頂きました。

現在の「大正デモクラシー」的状況は“嵐の前の静けさ”か？

司会：

渋澤さんの目には、今の日本の社会はどのように映るのでしょうか。

渋澤：

変化が激しい今の日本社会は、大正時代に似ていると思います。「大正時代」というのは、“日本が一番豊かになった時代”という私のイメージですが。最初は、「大正デモクラシー」という言葉が象徴するように、日本人一人ひとりが、自分たちの力で社会を形成できる兆しがあって、キラキラ輝く黄金時代かと思っていました。

ところが、渋沢栄一は当時の社会に対して、「明治維新から開拓した一人の老人から見ると、このままではいけない。将来、悔やむことが起こるかもしれない」と危機感を募らせていたのです。実際、昭和時代の初めから20年は“暗黒時代”と呼んでもいい時期だったと思

います。

世の中の豊かさに一人一人が慣れていて、生活に余裕があって、何事も“お任せ主義”という雰囲気、大正時代と今の平成時代は非常に似ている気がします。今も、国民は政府に政治を“お任せ”していますけど、任された側がきちんと責任を果たしているのかについては疑問もありますよね。

その意味で、当時の渋沢栄一のように、私たち一人ひとりの国民が、日本の国家の「当事者意識」を持つ必要があります。渋沢栄一はしばしば、「王道」という言葉を用いましたが、おそらくそれは、「当事者の意識を持ちなさい」ということだと思います。

当事者意識を持てば、その人達の価値観が交流し融合し合って、方向性が出てくるのです。寿司屋の大將に“お任せ”して確かな仕事をしてくれるというような、日本の「お任せ主義」がわずかなボタンの掛け違いで悪い方向に進まないかというところに危惧を感じています。



小山：

大正時代は、西洋の仲間入りを志して富国強兵に取り組んだ明治時代に比べて、退廃的に見えますよね。昭和のある時期や明治時代には「青雲（せいいうん）の志」がありましたが、大正時代はそれが失せていた時期のような気がしています。ある意味では平和や豊かさへの「慣れ」というものがあって、その部分と今の平成時代はかなり似ていると私も思います。

例えば、戦争直前（1937～8年頃）のドイツの様子が書かれている本には、「男が女のような格好をして、きらびやかなデパートで女性はおろか男まで化粧をしている」とありましたが、今の日本も当時のドイツと同じで「大きな変化が起きる直前」のような気がしています。大正時代は、その後大恐慌が起こって社会が崩れてしまいましたが、今はそういう部分がそれぞれ似ていますね。

渋澤：

そうですね。明治維新という「世の中がひっくり返った体験」をしている人達が大正時代を批判するように、昭和の戦争という「世の中がひっくり返った体験」を体験している今の70代の人達は、おそらく全員が「今の（平成の）時代は、このままでは駄目だ」という評価をするのではないのでしょうか。高度成長期にトレンドに乗ったままの人たちは、「ひっくり返る」という事をあまり考えませんから。

小山：

体感してないですからね。船井幸雄は昭和8年生まれなので、12歳の時に終戦を迎えています。防空壕に駆け込むような本当に命懸けの体験をしています。私たちはそのような経験が全くないので、彼の言う「命懸け」を本当の意味では分かっていないような気がします。

同じく戦争を体験している私の父は、「第二次世界大戦が終わった後、全てがリセットされたので、仕事は何をやっても自由だった」と語っていました。それでも9割の人たちは時代の変化についていけず、戦前に自分がしていた仕事に戦後も就いたそうです。「戦後に活動の

場を変えた人たちが、次の新しい時代を作ったのだ」という話を、当時まだ子供でしたが今でもよく覚えています。



渋澤：

「13パーセントの法則」ですね。どれだけ売れた商品でも、12～13パーセントの普及率になるまでは伸び悩むけれど、以降はそれが着火点になって急にブレイクするという。おそらく「モノ」だけじゃなくて、新しい「思想」や「考え方」や「行動」が、社会全体を変えるまでの流れも同じなのでしょうね。

小山：

船井幸雄もそのことを「100匹目のサル現象」と呼んでいました。「人の想い」が一気に変わる瞬間があって、私は「流行」の部分で、数多くの信じられない「百匹目のサル現象」を見てきました。

25年ほど前のことですが、2連や3連、ロングタイプのデザインが、それまでの真珠のネックレスの売れ筋でした。ところが突然、まるで5千万人全ての女性が相談しあったのかと思うくらい、3ヶ月から半年のわずかな期間でほとんど売れなくなり、「チョーカー」という普通の一連のネックレスが売れるようになったのです。全体の何割かの人々が「良い」と思ったとき、おそらく“科学では測れない何か”が、影響を与えているのではないのでしょうか。

渋澤：

大正時代の直後は、その13パーセントが、違う方向を見てしまいましたが、今、もう本当にその平成時代の13パーセントがしっかり正しい方向を見ていれば、もう少し楽観してもいいかなという気持ちは持ちたいですね。



#### 世界規模の座標軸

司会：

アメリカと日本の特徴について、両方で暮らしたご経験から感じる点はありますか。

渋澤：

元々、渋沢栄一の考えも、“「論語」と「算盤（そろばん）」という、全然関係のないものが両立している”ということが出発点です。アメリカと日本は大抵、両者を比較して違いを指摘されますが、私はむしろ、どちらも共通していると思っています。

私はアメリカと日本の両方の生活を経験していますが、日本人であろうとアメリカ人であろうと根本的な“感情”という部分は、あまり変わらないと思います。

ただ、その表現の仕方が少し違います。ひとつの角度では表面しか見えていなかったものが、違う角度から見ることによって奥行きのある全体像として見えます。ですからなるべく、色々な人の価値観を切り捨てずに、参考になる価値観があれば取り入れて、自分には合わない価値観も「そういう考え方もあるのか」と認めていくことが大切だと思います。

司会：

渋澤さんが、日本を生活の拠点にお選びになった理由は何でしょうか。

渋澤：

大学の卒業旅行という形でアメリカ人の友人2人を連れて、日本に帰ってきたのがきっかけでした。私の出身地の東京以外にも地方を回ってみて、日本という国の良さに気付いたと申しますか、初めて「日本で暮らしてみよう」と思ったのです。

当時は80年代の日本が元気な時代だったので、金融業界に飛び込みました。今も日本で暮らし続けているのは、結果的に仕事が面白かったからという理由に尽きますが、そうやって日本で暮らしていくうちに、ますます日本の良いところが見えてきました。

海外に暮らす日本人や外資系企業に勤めている日本人の多くは、毎日、異なる文化の人たちに、日本や日本人について説明しなければならず、まずは自分が知らなければと、意識的に日本のことを見つめています。そのような視点を持ちながら日本で暮らしていると、日本の良いところにたくさん気が付きます。現在取り組んでいる日本での仕事が面白いので、当面は日本で暮らそうかと考えています。



左：日本を見直すきっかけになった日本での卒業旅行  
右：UCLAのMBAの仲間たちと

小山：

そういう風に、自分の座標軸を世界中のどこにおいても暮らしていける渋澤さんは羨ましいですね。大学卒業時に「うちに来れば留学制度があるよ」と声をかけてくださった企業もありましたが、実家の店がまだ大変な時期でしたから、考えもしませんでした。後になって、可能性を試さなかったことを後悔しましたが、当時の私には「海外で生きる」という考えが、ありませんでした。

#### 日本人の現場力と自己表現

司会：

日本に住む私たちが気付いていない、日本の良さはどういうところですか。

渋澤：

私は、日本人の「現場力」だと思っています。組織の末端に当たる現場の人材が、依頼される前に察する“阿吽（あうん）の呼吸”で、確実な仕事をする力が日本人にはあります。

欧米ではサービス産業のマニュアルが発達していますが、多様な価値観や人種であるがゆえに、マニュアル化で多様な人たちに確実に働いてもらう必要があります。もしかしたら、欧

米の方が統制を取るのが難しい分、経営者の経営能力が鍛えられるのかもしれませんが。

小山：

日本は、中流の人たちが優秀で底辺が広いということでしょうね。確かに、あらゆる国籍のあらゆる常識の人を、同時に動かすためには細かい規則が必要ですね。でも日本人は、現場の人たちが「この仕事をする場合はこうだろう」ということを“何となく”分かっていますね。

ですから日本では、「マニュアルに書いてあることもひとつの方法だけど、お客様はそれぞれ違うのだから、相手によって臨機応変に対応下さい」と指導される形になるでしょう。



左：自慢の奥様と新婚旅行のボラボラ島にて(1999年)

右：お父様、ご長男とハワイにて(2001年)

司会：

反対に、日本人はこうした方がいいと感じることはありますか。

渋澤：

私は、長所の裏には短所があると思っています。そういう意味で、「現場力」があるということは、「意思決定の必要がなく物事が動く」という長所がある反面、「どこで意思決定がされているのかが明確でない」と対外的には難点に見えます。

小山：

日本は「イエス」「ノー」が曖昧ですね。例えば、京都では「おおきに」というひとつの言葉で「ありがとう」にも「要らない」にもなりますし。

渋澤：

おっしゃるとおりですね。それから、和を大切にするために、自分が思っていることをはっきり言わなかったり、あまり言い過ぎたり目立ちすぎると杭が打たれるということが、残念です。

また、日本人は「きちんと真面目に仕事をしていれば誰かが見てくれるだろう」と考えますが、例えば外資系企業では、そのような曖昧な意識は通じません(笑)。ですから、いかに自分が素晴らしい仕事をしているかということを手前にアピールする人たちが、組織の中で出世していきました。それをしないと、海外では仕事の成果や能力が評価されにくいということを感じましたね。

小山：

海外と日本では、アピールの仕方が違いますよね。海外では、海外の人たちに響くような立ち居振る舞いをする必要があります。逆に日本では、自己顕示欲が強い人とは思われたくないですね。

私も24年前、船井総研に入社した時、自分なりに精一杯努力して営業成績も一番になりましたが、先輩達の不興を買ってはいけなないと、腰を低くしていました。入社5年目で役員になった時はもう大変でしたね。

その時の経験があるので、私は未だに、前へ出て自分をアピールすることをあまりしたくないと考えています。ただ海外では評価して欲しければ、自分の実績にスポットライトを当ててしっかりアピールしないと認めてもらえないですね。

渋澤：

もちろん、あまり自己主張が激しいと反感をもたれます。ただ、「自分の部下がこのような素晴らしい仕事をしている」と人を立てることは外資系の管理職の大切な務めです。日本人は「自分の存在を示す」ためのアピールを、海外に向けてもっとした方が良いでしょう。

小山：

私はやはり「アメリカン・ドリーム」に代表される、アメリカ的なものの見方や考え方が割合好きなのですが、渋澤さんはどのようにお考えですか。

渋澤：

アメリカは面白い国ですね。不思議なもので、アメリカに住んでいる時はアメリカのすることは当然のことだと思うのですが、国外から見るとやり過ぎに思うことがあります。民主主義の原理に固執してしまう部分がアメリカの弱さです。

民主主義には、全員に同じ情報があつて的確な判断ができるという前提があります。そのような前提が成り立たない国は世界に多いのですが、ただ、アメリカの場合は、行き過ぎた時にはそれに反対する良心のある人が必ず出てきて、振り子が戻るように巻き戻される。これが彼らの強さだとも感じています。



シアトルにて(2001年)。  
この翌日、9.11の事件が発生した。

資源のない国、日本の最大の資源は“人”

司会：

これからの金融業の未来について、渋澤さんのお考えをお聞かせ願えますか。

渋澤：

「金融業は本来サービス産業であるべき」というのが私の持論ですが、それが十分に果たされていない気がします。日本のサービス産業の中で、世界的な競争力を持つのは飲食業界ではないかと思いますが、アメリカに住む私の父もジャンルを問わず「日本で食べる料理の方が美味しい」と言っています。

我々が外食に行く理由には「味」「空間」「接客」の3つの要素がありますが、日本の飲食店にはどれも素晴らしいですね。仮にそのまま海外に移転すれば、何ヶ月も予約待ちで入れない大人気のお店になる飲食店が多数あることに、当の日本人は気が付いていないようです。

日本の飲食業界は、競争が非常に厳しいですね。その根源にあるのが“日本人の感性”だ



と思います。私は、資源がないといわれている日本の最大の資源は「人」だと考えているのですが、残念ながらあまり上手に組織で使われていないようです。

アニメに代表されるソフトパワーはもちろん、トヨタ自動車やソニーが単なる車やカセットに止まらない製品を造りあげてきた源は日本人の感性であり、それこそが日本の持ち味だと思うのです。

一方、金融業界にあっては、説明責任などの機能の部分ばかりを求める傾向があり、「感性」ではなく預金者や投資家を「保護する」ことばかりに力点が置かれています。確かに預金者や投資家を守ることは大事ですが、資源は使わなければ意味がないですね。

残念ながら、現在の日本の金融業界は、お金も感性も十分活用しきれていません。それでは世界と競争することはできないと思うのです。そのことを危惧している反面、近い将来、日本人の感性を金融業界に生かすことができれば、日本の資本主義の考え方を世界に提供できる一つのきっかけになるかもしれないと考えています。

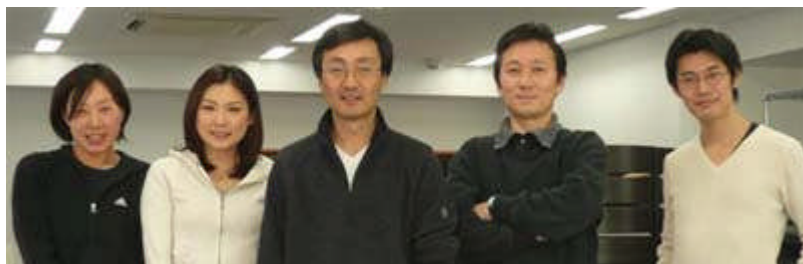
小山：

金融業界にも、攻撃と守りの部分がありますね。あまりにも守りの姿勢に偏って、たくさんの資産を蓄えているだけでは、何かが違うような気がします。世界と戦うためにも、日本人の感性を活かした、他とは違うサービスやモノを提供できる武器を持つべきだと思います。

渋澤様：

そのような意味で、私が今注目しているのは、“ポスト団塊世代”と呼ばれる今の40代の方々です。40代というのは特定の分野である程度の経験を積んだ、「匠」と呼べる人たちですが、同時に転職や独立してベンチャー企業を立ち上げようとする世代でもあります。

彼らの動きに見るように、次の「変化の種」は日本の至るところに散らばっていて、その種が育つか枯れてしまうかは、きちんと水分や栄養をやれるか否かにかかっています。ほんのわずかな違いでどちらに行くか分からないという今の日本に、私は強い“可能性”を感じています。



この春移転した新しいオフィスにて、スタッフの皆さんと第二の創業を目指す。

次世代に思いを伝える方法としての「投資」

司会：

最後に、渋澤さんご自身の今後の展望や夢についてお聞かせ下さい。

渋澤：

現在、私は「30年後に繁栄している30社に投資する投資信託」を設立することに取り組んでいます。日本で投資というと「いかに自分が儲けるか」だけに終始しているようで、「投資など自分には関係ないし、興味もない」という人が大勢います。

しかし投資とは、今儲けるだけの手段ではなく、現役世代から次の世代に想いを伝える手段なのではないかと思っています。30年といえば、会社の社長が新入社員から社長に就くまでずっとお付き合いするという長い時間軸の話です。このことが、日本の資本市場に欠けてい

一つの考え方なので、私なりにそういう形で社会に貢献できればいいですね。

小山：

目先のことだけではなくてマクロな視点でもって、「社会の中で自分が今、何をすべきか」を考えなければなりませんね。確かに目の前の事も大切ですし、10年後は世の中がどうなるかも分かりません。3年や5年計画を修正・変更しながら投資する“30年もの商品”というのは、「人生の夢」そのものですね。

「目の前の大切なこと」と「人生の夢」の両方を持ちながら経営し、自分の人生を歩んでいかなければと改めて感じました。

本日は、貴重なお話をありがとうございました。

取材日：2008年1月



渋澤健さんと小山政彦。  
素敵なお話をありがとうございました。

この記事は参考になりましたか？

- 非常に参考になった       あまり参考にならなかった  
 まあまあ参考になった       全く参考にならなかった

送信

対談集 トップへ戻る

ページ先頭に戻る

[著作権情報について](#) | [特定商取引法](#) | [サイト利用目的](#) | [FAQ](#) | [地図](#)

Copyright © 2003-2007 Funai Consulting Co., Ltd. All rights reserved.