

Bloomberg Book Review

渋沢栄一氏の五代目子孫で、現在はシブサワ・アンド・カンパニー株式会社の代表取締役を務める渋澤健氏はこのほど、1998年から日本の政界や財界人に送り続けてきた手紙の内容をまとめた「シブサワ・レター 日本再生への提言 ― Unleash Japan now!」(実業之日本社)を上梓した。東京支局の小笹俊一記者が話を聞いた。

小笹：執筆の動機と、出版に至るまでの経緯を教えてください。

渋澤：そもそも「シブサワ・レター」を書き始めたのは1998年でした。当時の日本は金融危機に直面していましたが、報道される政治家や官僚の発言を聞いていて、危機意識が欠落していると強く感じたのです。「彼らには現場の声が届いていない」と思ったのもそのときです。

僕は小学校から大学を卒業するまで米国で育ったのですが、米国の市民は生活面で何か不満があると、政治家に直接手紙を送るといった活動を積極的に行っていた覚えがありました。そうした直接的に参加する政治や社会づくりを肌で感じたことや、同様のことを日本でもやるべきだという助言を受け、面識がない次世代政治家を国会便覧から選び、仕事でお付き合いがあった官僚を合わせて50名ほどに「レター」を送ってみたのです。

小笹：電子メールを送ったのですか。

渋澤：電子メールでは読んでもらえないと思ったので、敢えてアナログ的に封筒に入れて、しかも速達で送りました。そうすると読まなければならないという気持ちになる。しかし、工夫してみても読んでくれるか分からなかったので、著名な政治家達からコンタクトがあったときはびっくりし、大きな励みになりました。

それが徐々に広がりながら継続して、当初は1年ほど経過したら書く内容が無くなってしまおうと思っていましたが、経済や社会は常に動いているので、書くことには事欠きませんでした。最初は財界人には特に縁がなくて送っていなかったのですが、あるきっかけから某大企業の社長や副社長にも送り始めました。

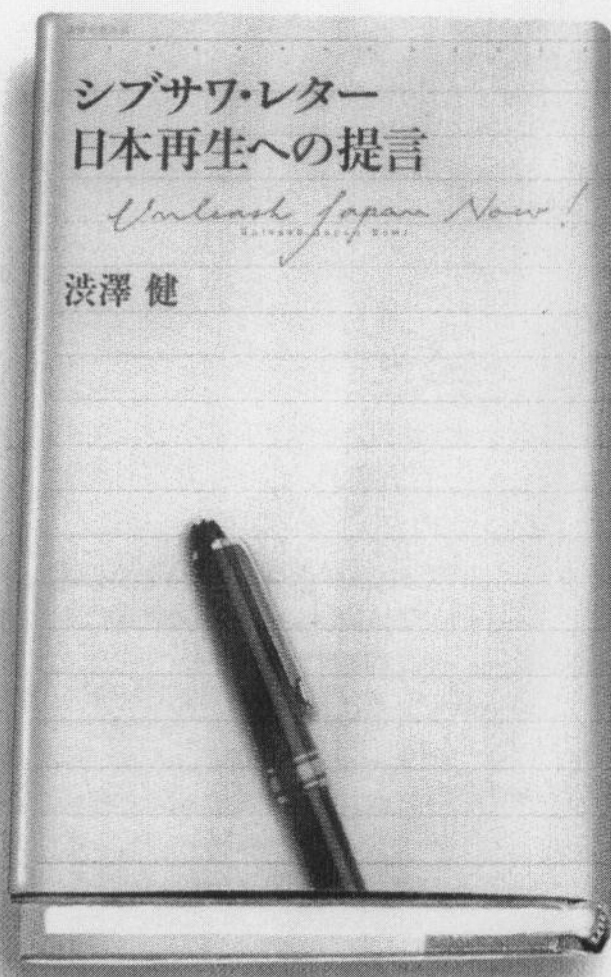
それからしばらくして、ある日電話がかかってきて「経済同友会に入らないか、若手の意見が必要だ」と誘われたのです。この関係で最近では政治家より財界人の送り先が増えています。現在では郵送では約300通、電子メールでは400ぐらいの方々に送っています。

小笹：とても面白いのは、産業再生機構の話や社外取締役の話など、予見して提言していたことですね。改めて読んでみると驚きます。

渋澤：消費税を毎年1%ずつ上げることについては、かなり早い段階で提案していました。しかし、これもその時の思いつきというか、感じた空気を書いて送っただけなんです。最近では肩の力が入るものばかりが目立つので、かえって肩の力が入っていない改革ができないかと考えています。その方が、一般の人が参加できるような国造りや社会造りができるでしょうし、また、世論もマスコミのまとめる「世論」ではなく、自然に沸き上がる何かができないかと思っています。例えば、市場意識というのは多種多様なインプットはあるけれども、一点に力を入れ過ぎると必ず過剰に振れますね。大きな自然の力があって上下しているのだと思いますが、それと似ているのかもしれない。

小笹：「シブサワ・レター」の中で「新時代の憲法の前文を国民でつくろう」と提言されていますが、最近の渋澤さんを拜見していると、より積極的にアクションをおこしているように感じるのですが。

渋澤：「ひとり個人が動くとき回りがどれぐらい動くのか」という、ある意味の実験です。僕の頭の中には「個からつくる公」というキーワードがあります。今までの「公」は政府と



か役人が決めるものと思われていて、「個」はあくまで私益でした。でもよく考えると、個が集まって共同体を造り、それが国になるわけですから、あるべき姿は一人ひとりが多様な価値観を元に国造りに参加することだと思のです。しかし、皆で旗を掲げて国を造るんだというのも力が要りますので、個人が気楽に、でも自分や自分の家族のこと、さらに近所の人や他国の人達が平和に生きていけるのかについて考えるのは至極当然です。

そういう意識が芽生えてくれば、同じように考えている人との出会いがあるはず。そして互いにリンクしていけば、それが1つの流れになり、大きな川になる。渋沢栄一が日本で初めての銀行を設立したとき、「お金は雫のように散らばっているもの。それを銀行を通じて1つの川にして、大きな原動力になる」という思想がありました。お金も、思想もアイデアも同じだと思のです。

「日本をこうするべきだ」と思っている人は日本全国にたくさんいると思のです。散らばっているアイデアや思想や感情を何かを通じてリンクすることができれば、1つの原動力になるのではないのでしょうか。

小笹：例えば、渋澤さんが所属しておられたヘッジファンドというところは、それぞれ個の利益の最大化を目指すような組織だったと思いますが、徐々に渋澤さんの目がジェネラルに開いていくというところに面白味を感じました。

渋澤：確かにそう見えるかもしれませんが。しかし僕は基本的に「個」です。ですから個からつくるジェネラルです。総体があつての個ではなく、個があつての総体です。個が儲けることは悪いことではなく、総体にとっては必要なことです。米国のヘッジファンド創業者らは、慈善活動に莫大な個人資金を寄付していますね。税金に財を吸い上げられて政府の都合によって社会に分配されるより、自身の精神を込めて社会に貢献したいという想いがあるのでしょう。

振り返ってみると、自分が独立したことがとても大きかったのかもしれませんが。いろいろな仕事に携わっている人達と出会う機会が格段に増えました。金融だけやっていると、限られた世界でグルグル回っているだけです。学者は学者の世界でグルグル回って、官僚は官僚だけで回って、政治家は政治家だけで回っている。独立した大きな利点は、そうやって回っているところをいろいろと覗けることです。

そうすると結構みんな同じことに悩んでいて、同じことを望んでいると気付きました。そういう意味では、そこにリンクを張ればいいだけだと思うのです。

医療でも金融でも、プロフェッショナル云々という議論は「スペシャリスト対ジェネラリスト」の話で、どの世界でも同じような問題が起こっています。スペシャリストは重要だけれども、スペシャリストだけに関わると包括的に物事が見られなくなり、常に専門分野の切り口しか見えなくなってしまう。

小笹：そういう意味で視界が広がったところもあるんですね。

渋澤：僕は「異分子の時代」になってきたと思っています。これは僕の持論ですが、例えば日産のカルロス・ゴーン氏は素晴らしく優秀な経営者ですが、変革の強い思いが組織のどこかに埋まっていなければ、いくらトップを変えても改革はできなかったでしょう。もともと何かあったのだけれども、会社のトップに言っても通じないとか、あきらめてしまうとか、秩序によって組織が動かない理由はたくさんあります。

そこに新しい異分子が入ってきて草を刈ると、風通しが良くなって、一気に改革が進むというパラダイム・シフトがおこる。ですから、異分子はある意味でカタリストなのではないのでしょうか。例えばプロ野球界では異分子が飛び込んでくると、古い人達は新しい人達を怪訝な目で見られるかもしれないけれど、ファンとしては変わった方が面白いし、結果的にいいのではないかと思のです。

僕自身も明らかに異分子です。海外でずっと育ち、帰ってきたときは日本語は話せないし、書けませんでした。海外に暮しているときは日本に住めないところと思いましたが、気がついてみたらすでに20年以上住んでいる。ということは、僕はそんなに極端に変わっていないけれども、日本は異分子であっても住みやすくなっているのかもしれない。前述した同友会から受けた入会の誘いもその1つで、同友会からみると僕は明らかに異分子です。そういうのを受け入れてくれる体制や意識が芽生えてきているということは、社会全体的にはこれから大きく飛躍する夜明けの前ではないかと思っています。

小笹：組織を束ねていくということは、エネルギーを必要としますが、渋澤さんは、楽しみながらそれをしていますね。

渋澤：僕は組織人間ではないと思いますが、人のネットワークをコネクトすることや異分子同士の橋渡しをするのが僕の役目かなと思っています。例えばオルタナティブ投資と非営利活動は異分子同士に見えるでしょうが、実は人のリターンという意味では根の部分と同じ、というのが僕にとっての大きなテーマです。何においても「違う」と言ってしまうのは簡単ですが、「同じだ」と言うのは、工夫と少しばかり思い込みが必要などころもあります。

小笹：「違う」と言うと、そこで思考停止になってしまうので、そこがコネクターとしての力を発揮できるところなのですね。

渋澤：コネクトすることが楽しいのかな。「違う」と言うと思考停止だし、「ノー」と言っても思考停止です。好奇心をもって「イエス」と言って引き受ければ、とりあえず動かなければならず、そのことで次の出会いにつながるかもしれません。ワクワクすることは大切ですね。

小笹：ご自身が渋澤栄一氏の5代目子孫であるということについては、どのようにお考えですか。

渋澤：3年前に独立した際、500の会社と600の非営利活動を立ち上げた人の話は何か参考になるかもしれないと思い、どうい

う言葉を残したのかを読んだ時、こんな偉い人だったんだというのを初めて実感しました。ですから、そういう意味では渋澤栄一とか「渋澤ブランド」というのはあまり意識していなかったのですが、過去の偉績として研究するだけではもったいないなと思いはじめました。100年前に渋澤栄一が言った言葉は、かなりの部分で今でも通用するのではないのでしょうか。

渋澤栄一は大正時代に多くの言葉を残しましたが、すでにかなりの高齢でした。日本が最も物質的に豊かになったのがこの時代です。それを見た渋澤栄一は、日本は、物質的に豊かになったけれども精神的にはだめになった。明治維新の頃には元気があったと言っています。

そして大正維新が必要だと強く主張しましたが、大正維新という言葉は残らなかったもので、その時代には何も起こりませんでした。その後、昭和維新という言葉も右翼が使い、日本の最も暗い時代が来たわけです。大正時代に物質的に豊かになったけれども、何もしなかったのがその後の時代の没落の原因ではないかと考えています。

今振り返ると、日本は戦後、ゼロにリセットされて豊かになりました。物質的には、渋澤栄一の時代からすると比べられないぐらい豊かになりました。バブルが崩壊したけれども、まだ豊かといえば豊かです。精神面について人と話すと、いろいろな注文がつくわけです。そういうことは、100年前の説が今でもそのまま使えるのです。

「俺は儲けるだけでいい」または「前例がない、ことなかれでいい」という一次元的な考えしか持っていないと、恐らく20～30年後は楽観の世界ではなく、歴史の繰り返しもあり得るのではないかと思います。リスク・マネジメントの観点からは、このような「何もしないリスク」は避けた

いので、是非ともこうした考えを再検証しようと言っています。

多くの普遍的なメッセージを伝えることは僕の1つの役目であると、この3年間に感じてきました。また、渋澤栄一記念財団の理事に就任したので非営利方面の仕事にも携わっていきます。

渋澤 健氏のプロフィール



1961年生まれ。渋澤栄一5代目子孫。シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表取締役。小学2年生のときに父の転勤で米国へ。そのまま中学、高校を過ごし、テキサス大学へ。83年卒業。84年(財)日本国際交流センターへ就職。85年UCLA大学MBA経営大学院へ入学。87年卒業。ニューヨークのファースト・ボストン証券会社NY本社へ入社。88年JPモルガン銀行東京支店へ転職。92年JPモルガン証券東京支店へ転籍。94年ゴールドマン・サックス証券東京支店へ転職。96年大手ヘッジファンドのムーア・キャピタル・マネジメント・NY本社へ転職。翌年に同社東京駐在事務所を設置、代表に。2001年ムーアを退職し現職。(社)経済同友会幹事。