

## アセットマネジメントOne サステナビリティ対話シリーズ

### 第9回 SDG パートナーズ代表 田瀬 和夫さん

「お客さまのしあわせ」と「経済・社会」へ貢献できる企業として進化を続けていく——。アジア有数の資産運用会社であるアセットマネジメントOneが目指すのは“責任ある投資家”というあり方です。企業が果たすべき社会的責任として急速に浸透する「サステナビリティ(持続可能性)」の実現に向けて、「投資の力で未来をはぐくむ」というコーポレート・メッセージも策定しました。

社会の期待に応える視点・思考・行動を学ぶため、様々な分野の有識者をゲストに迎えて対話するシリーズは、菅野暁前社長から杉原規之社長へとバトンが引き継がれ、さらなる実践へ。第9回のゲストにお迎えしたのは、当社のアドバイザーでもあるSDG パートナーズ代表の田瀬和夫さんです。司会進行は、サステナビリティ推進室の小松みのり室長が務めました(文中敬称略)。



写真左から杉原 規之、SDG パートナーズ代表 田瀬 和夫さん

田瀬 和夫 (たせ かずお)  
SDG パートナース代表

1992年外務省入省。国際連合に10年勤務し、国連外交、人権、アフリカ開発、官民連携、人道支援、人間の安全保障を専門とする。2014年～2017年デロイトトーマツコンサルティング執行役員。SDGs推進室を立ち上げ、企業のSDGs戦略構築、ESG投資対応、地方自治体のSDGs総合計画策定等を支援。2017年に独立し、新会社SDGパートナーズを設立。2020年より当社アドバイザー。

## 外務省、国連、民間企業を経て SDGs 経営支援の プロへ

小松：本日は、当社のサステナビリティ活動に関してご助言・ご指導をいただいているSDGパートナーズ代表の田瀬和夫さんをお迎えしました。あらためまして自己紹介をお願いします。

田瀬：よろしくおっしゃいます。私はもともと学生時代には原子力の研究を志していたんです。ところが、大学3年生の頃に「ベルリンの壁」が崩壊して東西冷戦が終結したのを機に、「これからは社会に貢献できる仕事をするべきだ」と目覚めて進路を変更。バブル期の最後のほうで内定もたくさんいただいていたのですが全て辞退して、外交官試験に挑戦し、外務省へ進みました。そこで緒方貞子さんに出会い、外務省を辞して国連に移り、人道支援の仕事に10年ほど従事しました。

そのうち「民間の力も活用しないとインパクトは生まれない」と考え、たまたまオファーをいただいたデロイト・トーマツ・コンサルティングへ。3年ほど在籍しましたが、より裾野を広げた活動を目指して2017年に起業して今に至ります。

SDGsを土台にしたモデルを企業・行政・NGO・学術機関などに導入支援する事業をSDGパートナーズで行うほか、事業で具現化するための会社SDGインパクトの代表も務めています。

小松：当社には2020年からアドバイザーとしてご支援をいただいていますね。

田瀬：はい。最初のご縁は、2018年に社内勉強会A+で一緒にしたことでした。会場に前社長の菅野さんが最後まで残って、長く話し込んだのを覚えています。その後、2020年の春に小松さんからご連絡をいただき、サステナビリティ推進関連のお取り組みをサポートすることにな







りました。

特に印象深いのは2021年1月に発表したコーポレート・メッセージ、「投資の力で未来を大きくむ」の策定プロセスです。役員の皆さんが全員でじっくり対話をしながら、徹底的に議論をされていて。ここまでトップのコミットメントがあり、社会的使命をどう事業に落とし込むかを、本部長、部長クラスも真剣に考え、実行へと進めているのは素晴らしいです。日本の運用会社の中で一歩抜きん出ていることは間違いないです。

杉原…ありがとうございます。前任の菅野が開いた道筋をさらに進めるバトンを私は受け継いだわけですが、2018年に社内勉強会A+で拝聴した田瀬さんの講演には非常に感銘を受けました。その後、ある研修で「イノベーターとの出会い」についてレポートを書くにあたって、ぜひ田瀬さんについてまとめたいと思い、やりとりさせていただいたんですね。4年前のことです。

小松…あらためて、杉原さんの自己紹介もお願いします。

杉原…私は田瀬さんと同世代の1968年生まれで、92年に社会人になりました。当時はバブル期の売り手市場で多くの選択肢がありました。が、じっくり腰を据えて仕事ができるところがいいなと当時の日本長期信用銀行に入りました。最初の配属は証券管理部カストディ担当という資産管理部門で3年、次に名古屋で法人営業を3年担当した後に長銀は公的管理下に。99年に日本興業銀行の信託子会社に転じて、翌年のみずほ信託銀行設立まで統合業務にずっと携わっていました。

その後、TC SB（資産管理サービス信託銀行）の立ち上げ、カストディ営業業務に3年ほど携わり、2004年末にニューヨークに赴任しました。12年に日本に戻ってきてからは、ひそかに始まっていたアセットマネジメントOneの統合プロジェクトに携わりました。16年の立ち上げ後、17年4月から2年間当

社で企画を担当し、田瀬さんとお会いしたのはこの頃です。フィナンシャルグループや信託銀行を経て、今回4年ぶりにアセットマネジメントOneに戻ってきました。あらためて振り返りますと、会社の立ち上げや統合に関わる経験が多いですね。キャリアとしては、前半が資産管理で、後半は資産運用が中心になります。

### 激動の世界情勢の中で 新たな成長軸となった サステナビリティ

田瀬…後で分かって驚いたのですが、実は杉原さんと私は、富山市内の同じ小学校に通っていた時期が3年重なっているんですね。さらにはニューヨークで働いていた時期も5年ほど一緒で、ご縁を感じます。

いらっしやった2006〜7年のアメリカはゴア副大統領が「不都合な真実」をプレゼンテーションした頃で、その後にはリーマンショックも



あって、まさに世界が激変し始めた時期でしたよね。

杉原…気候変動にも一気に注目が集まり、オバマ大統領の就任やヒラリー・クリントンの選挙戦などで、政治における多様性の流れが大きく動き出した時代だったと思います。

世の中も激動しています。田瀬さんのキャリアも非常にダイナミックですよ。常にダイナミックにチャレンジをされ、私たちが想像もしない過酷なご経験もあったと思います。ですが、達観して穏やかな印象をいつも受けます。短期的に見れば起伏はあれど、長い目で見ると安定的に前進し続けている。サステナブルのあり方そのものではないだろうかと感じます。

田瀬…人間の歴史も良い時もあれば悪い時もあります。しかし、平均値をとって長い時間軸で見ると、文明としては少しずつ熟しているような気がします。その中の最も重要なバリューの一つが、サ

ステナビリティなのでしよう。誰かが独り勝ちしたり、取り尽くしたりせず、全体利益につながる成熟の軌道の軸がサステナビリティなのです。

杉原…新型コロナウイルスによるパンデミックも、かつてないほどの強大な疾風でした。その中で失ったものも多く、コロナが炙り出した人類の愚かさや醜さもありません。ただ、それらの気づきも含めて、将来に向けての必要な過程だったのかもしれないと感じます。

田瀬…絶対にそうだと思います。コロナをきっかけにした学びがなければ、私たちの働き方はここまで変わらなかったでしょう。“当たり前”を揺さぶるショックを受けたときに、私たちは初めて皆で考え、知恵を絞り、その結果としてサステナブルな方向へと舵を切る決定が少なからず生まれていく。

ウクライナ危機は決して起きてはならない悲劇ですが、

このショックによって世界中が「ロシアの天然ガスに依存するのはやめよう」と方向転換し、再生可能エネルギーへと投資が急増するという反動も生まれました。

### ビジネスの力で 社会の公平性を実現 するには

杉原…未曾有の危機は、もともとあった潜在的な課題をあまり出す側面もありますよね。例えば、米国では学校教育において、コロナ禍ではリモート学習が推進された半面、通信環境が不十分な家庭や、子どもがベビーシッターをしないと生活できない貧困家庭では十分にその恩恵が受けられずに、学力格差は深刻化したと言われています。

田瀬…世の中は不条理なもので、持てる者にさらに富が集中し、一度転落するとなかなか抜け出せないんです。デジタル格差はその最たるもので、デジタルを使える人は



加速度的に便益を手に入れる一方で、使えない人はいつまで経っても生活が変わらない。今までは公共政策の力で所得の再分配をやってきたわけですが、これだけ技術進化のスピードが速い時代には限界があります。ビジネスの力で社会の衡平(Equity)を実現するには、どうすればいいのでしょうか。

杉原…やはり機会提供の偏りを是正する取り組みに貢献することではないでしょうか。田瀬…それをお金の力で実現できるといいですね。台湾のIT政策を推進したリーダーとして知られるオードリー・タンが、素晴らしいお手本です。タンは5G開発を進めるにあたって、都市の中心地ではなく離島や農村から着手したのです。なぜなら、離島や農村に住んでいる子どもたちが一番通信環境を必要としているから。民間主導の社会的インパクト投資で、こうした取り組みができると理想的です。

杉原…一番必要としているのは誰か。その見極めの力が重要ですね。

田瀬…とはいえ、NGOに投資してもなかなかリターンは難しいのが現実ですね。投資におけるリターンと社会的インパクトの両立ってすごく難しいと思うのですが、杉原社長がここをどう舵取りされていくのか気になります。

### 10年後の成長に

つながるか？

### 重要なのは2軸のリターンの両立

杉原…やはり、ソーシャルリターン(SR)とフィナンシャルリターン(FR)のバランスを取っていくことだと考えています。カギになるのは時間軸の捉え方です。短期的な利益を追求するにはまずFRになるかと思いますが、それが果たして10年後、20年後も持続的な利益をもたらしているかを見定める必要があります。

SRの成果を見るには一定の

期間を要しますが、将来に渡って着実に積み上がる可能性もある。FRとSRが異なる時間軸で成立する前提を分かった上で、両者のバランスを取るチャレンジを続けることしかないと思っています。まずはこの前提をステークホルダーの皆様にご理解いただくコミュニケーションを大切にしていきたい、発信にはこれまで以上に力を入れていきたいと考えています。

田瀬…意識合わせが重要というのはおっしゃるとおりです。フィンランドやスウェーデンでは「幼児教育や初等教育に投資することが、将来に渡って国を豊かにする」という共通認識が国民の中で醸成されているので、投資も集中して、企業も儲かる仕組みが確立しています。その点、日本はまだまだですね。個人的には保育土こそ将来の国益に直結する重要な職業なので、もっと給料を上げるべきだと思うのですが。市民と経済の閾値を底上げするための努力を、さまざまな方向から行っ





ていくことが、お金の流れを変えるためには不可欠ですね。常に問題を認識して議論を続けること。その第一歩は、個人が時代の変化や未知の事象に対して敏感になることでしょう。杉原さんが性の多様性を表す「LGBT」という言葉を初めて知ったのは、今から10年以上前のニューヨーク赴任時代だったと伺いました。

杉原…そうなんです。休暇中にはよく家族を連れてアメリカ国内を旅行していたのですが、2010年頃に西海岸を車で回って宿泊先を探していたときに、あるユースホステルの看板に「LGBTフレンドリー」と書いてあって。何のことだろうと聞いてみて意味を知って納得しました。

こうした新しいトレンドは息子から教えてもらうことも多いですね。「ゲイの友達もいるけれど、ごく自然にみんな受け入れているよ」と普段の会話の中で教えてくれました。

田瀬…新しい言葉や価値観に対して素直に耳を傾ける姿勢が素晴らしいなと思います。そうした受容力が、杉原さんから醸し出されるジェントルな印象につながっているのでしょうか。

では、企業として御社が目指すサステナビリティ経営とは何か、杉原さんが描く「ありたい姿」についてもぜひ伺ってみたいです。

### 資産運用のビジネスはサステナブルでなければ成り立たない

杉原…そもそもアセットマネジメントというビジネス自体が、サステナブルでないと成り立たない。私はそう確信しています。

アセットマネジメントの発祥はイギリスのエンジンバラで、今から300年ほど前に退役軍人の資産を運用する目的で始まったと言われています。生命や家族と同等に大切な資産をお預かりして、生涯

にわたって伴走しながら運用をサポートしていく。短期的な利益を上げて顧客を満足させればいいというものではなく、中長期の信頼を築くことが大前提のビジネスです。かつて慈善事業でもありませんので、しっかりと儲けを出さなければ継続はできません。長い目で見たときに、本当にお客様のためになっているかという視点が常に問われるのが我々のビジネスなのです。

いろいろなサービスを提供していく中で、顧客であるアセットオーナーやその他のステークホルダーにとって価値提供が継続的であることを第一に考えていく。これが私たちの目指す姿勢だと考えています。

具体的な施策の方針を公開するツールとして、「マテリアリティ・マップ」の作成にも力を入れました。

田瀬…御社が作成した「マテリアリティ・マップ」は、事業会社の方々も参考にしてい





ると聞いています。このマップを見ると、気候変動や生物多様性などが重点項目として提示されています。具体的な実践にどう落とし込んでいくのでしょうか。

杉原…このマテリアリティ・マップで示した方針を、一つひとつのプロダクトやサービスに実装していくことが、これからのステップです。例えば、サステナビリティを促進するエンゲージメントなどの働きかけをプロセスに組み込む、SRとFRの両立を目指すインパクト投資をファンドとして展開していくといったプロダクトの開発も可能でしょう。

サービス面では、お客様のリテラシー向上に役立つ金融教育を実施するのもいいですね。従業員の皆様にファイナンシャルアドバイスを提供するデジタルツールを開発するなど、構想は膨らみます。まだまだ道半ばですので、今後に向けてアドバイスがあまりしただらびお願ひします。

田瀬…御社に限った話であり

ませんが、やはりサステナビリティ推進の一番の課題として挙げられるのは、「経営層と現場の足並みをいかに揃えるか」だと常日頃感じています。サステナビリティ戦略が、企業として中期の成長戦略であり、「これを進めなければ生き残れない」というほどの重要テーマであることへの理解と共感を、現場の末端で奮闘する方々や中間管理職の方々まで得られるかどうか。これが成功のカギですよね。

杉原…おっしゃるとおりですね。「サステナビリティ推進室がやっている特別な活動」ではなく、全社共通のスローガンでありアクションとして進めていきたいです。

### 一人ひとりの実践の集合体として

### 「投資の力で未来をはぐくむ」は実現する

田瀬…御社のコーポレート・メッセージ「投資の力で未来をはぐくむ」に関連して、杉



原さんが考える理想の未来像についても伺わせてください。アセットマネジメントOneをこれからのどんな会社にしていきたいですか。

杉原…決定したコーポレート・メッセージを初めて聞いたとき、「やさしさの中に力強さが込められたメッセージだな」という感想を持ちました。すごく我々にフィットしますし、目指す方向を端的に表していると思いますので、実践あるのみですね。

実践とは、一人ひとりの行動です。一人ひとりの実践の集



合体として、当社全体が投資を通じて未来を創造する担い手になる。その成果によって、信頼をいただき、社会の中で広く認知されていく。「アセットマネジメントOneは社会にとって必要な存在だね」と多くの方々から想起いただけるように、コーポレート・メッセージと一致したプロダクトやサービスを展開する努力は欠かせませんし、いろいろな取り組みを発信していきたいと思っています。

田瀬…最後の質問です。2030年には少しは良い世界に近づいていると思いますか？

杉原…近づいていてほしいですよね。そのためには、社会を構成するすべての人が思いを一つにしなければいけないと思います。自然との調和や共生、多様な価値観の受容を進めていけるよう、利他的な思考を身につける必要があるのではないのでしょうか。

個人も企業も、よりよい未来を創造する担い手である自



覚のもとに利他的な活動を積み重ねていけば、自ずと世界の風景は変わっていくはずですよ。

田瀬…まったく同感です。一人ひとりが他者に対する思いやりを持ち、ほんの少しの徳を積み重ねていけば、その集積の力は偉大です。未来はきっと明るくなるだろうと、私は結構ポジティブな予想をしているんですよ。私自身も、社会の構成員の一人として、生きている限りはサステナブル

な未来に貢献できる行動を続けていきたいと思っています。

小松…当社へのご期待を一言、お願いします。

田瀬…言わずもがなですが、アジア有数の資産運用会社である御社が持つ影響力は甚大です。「この投資が、未来に向けてどんなインパクトを持つだろうか？」と、投資の先にある未来へのつながりを常に想像して意思決定をしていただくことを望みます。一言で表すと、「Think」——真摯に考えるという意識を持ち続けること。そして、変化を恐れず、常にチャレンジしていく行動のお手本を、ぜひこれからも示し続けてください。

杉原…励みになるお言葉ありがとうございます。さまざまな立場の意見に耳を傾け、サステナブルな未来に貢献できる企業としての成長を目指して参ります。これからもご支援をよろしく願います。

左から廣田琴実（サステナビリティ推進室）、安齋雄輝（サステナビリティ推進室）、宮本恵理子（担当ライター）、小松みのり（サステナビリティ推進室長）、山内麻衣子（サステナビリティ推進室）  
杉原規之（社長）、田瀬和夫さん

