

アセットマネジメントOne サステナビリティ対談シリーズ

第一回 国際人権 NGO ヒューマン・ライツ・ウォッチ日本代表 土井 香苗さん

「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——。アジア最大級の資産運用会社として、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。そして、企業が社会的責任を果たすためのキーワードとして急速に浸透しているのが「サステナビリティ(持続可能性)」。

サステナブルな社会に貢献する姿勢と行動を磨くために、社外の有識者の方々との対話を通じて学びを重ねるシリーズを始めます。毎回のホストは、菅野暁社長。第1回のゲストにお迎えしたのは、国際人権 NGO ヒューマン・ライツ・ウォッチ日本代表の土井香苗さんです。司会進行は、当社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が務めます(文中敬称略)。



写真左から菅野さん、国際人権 NGO ヒューマン・ライツ・ウォッチ日本代表 土井 香苗さん、SDG パートナーズ代表の田瀬 和夫さん

土井 香苗（どい かなえ）

国際 NGO ヒューマン・ライツ・ウォッチ
日本代表

東京大学法学部在学中の 1996 年司法試験合格。1998 年アフリカ・エリトリアで法律改正委員会調査員として刑法に関するリサーチ作業に携わる。2000 年弁護士登録。2007 年ニューヨーク大学ロースクール修了、2007 年アメリカ弁護士資格取得。2006 年ヒューマン・ライツ・ウォッチのニューヨーク本部フェロー。2008 年 9 月より現職。

ヒューマン・ライツ・ウォッチの活動内容

田瀬…土井さんは弁護士として活躍された後、国際 NGO ヒューマン・ライツ・ウォッチ（以下 HRW）の日本代表として活動されています。まず、HRW について簡単に説明いただけますか。

土井…HRW の特徴は、日本ではまだ珍しい調査・提言型の NGO である点です。本部はニューヨークにあり、常時 100 カ国ほどの人権状況をモニタリングしながら、人権侵害を止めるために働きかける活動を行っています。日本の事務所を立ち上げたのは 10 年前でして、現在扱っている問題のうち 3 分の 1 は、北朝鮮やカンボジア、ミャンマーなど近隣のアジア諸国を中心とした海外の事案です。日本企業が多数進出している先には深刻な人権侵害が起きている国も多く、実態を調査したり、外務省に要請したりしています。

残り 3 分の 2 は、日本国内の人権問題の改善に向けた調査・ロビーイング活動です。

現代の日本はありがたいことに戦争も独裁もない平和な国ですので、LGBT や障がい者、子どもなどマイノリティの人権擁護を柱に活動しています。年 1 冊ベースで報告書も発行しています。直近では「スポーツにおける子どもの虐待」に関する調査結果をリリースしました。現在は、刑事司法における人権問題について調査をまとめているところです。

田瀬…3 年ほど前にお会いした際には、たしか里親の問題に取り組まれていましたね。

土井…はい。いわゆる社会的養護が必要な子どもたちの問題ですが、日本では家庭で虐待を受けた子どもたちは施設に収容するのが基本原則だったんですね。しかし、諸外国では養子縁組や里親の制度を活用して、「子どもが家庭で育つ権利」を尊重しているんです。「日本の政策は国際

基準では人権侵害にあたりますよ」という提言をしながら、当時の塩崎恭久厚労大臣をはじめ国会議員に働きかけていった結果、児童福祉法改正という大きな進展がありました。

脱施設化に向けた法改正が実現したことは素晴らしい成果だったのですが、実際に進める上では実務レベルで様々な抵抗もあります。それでも、私たちが調査を始めた 10 年前には 10% 程度だった里親率は、現在は 20% と倍に。今後は政府が掲げた数値目標（5 年以内に未就学児の里親率 75% 以上）の達成に向け、注視・働きかけを続けていく予定です。

菅野…素晴らしい成果ですね。私は土井さんと初めてお会いしたのは 5 年前。企業の経営層が集まる朝食会に参加した際に、土井さんがゲストスピーカーとしていらっしやう。いつもは金融系の方が多いのに、その日は人権のお話を聴けたことが珍しくもあり、いい意味での違和感



を受け取りつつ非常に感銘を受けたんです。それから2年ほど後にオフィスにお越しくださいって、HRWのご活動についてあらためてプレゼンテーションをしていただき、非常に勉強になりました。今回の対談企画を始めるにあたって、ぜひ初回ゲストをお願いしたいとご相談したんです。

土井…光栄です。

「サステナビリティ対談」のきっかけ

菅野…なぜ私が「サステナビリティ」をテーマに社外の方々との対話を始めようと思ったのか。初回ですので、まずはそのお話からさせていただきます。

弊社のミッションは「お客さまから一番信頼される資産運用会社になること」、それと併せて、お客さまのしあわせを実現する資産運用会社とあって、経済や社会の発展に寄与していきたいという思いがあります。ただ単に儲ければいいのではなく、私たちの

投資の選択によって、格差が拡大したり、環境が破壊されたりといった負の影響を生んではならない。社会をよりよくする貢献につながる投資を選ぶ資産運用会社を目指していきたいというミッションを、今一度、社内でも共有していきたいと考えています。

実際、3年前の会社設立時から責任投資グループを設置しまして、ESG投資を通じて投資家の立場から投資先企業とエンゲージメントをする行動は一定の成果を上げられているという自負もある。しかしながら、翻って自分たちの会社はダイバーシティを進められているのかというと、反省点ばかりです。投資先企業に求めるばかりではなく、同じ目線で時に一緒に悩みながら同じ課題を乗り越えていく行動もやっていきたい。そのアクションの一つが、今年4月に立ち上げたサステナビリティ推進室で、当社の中で最もソーシャル分野にアンテナの立っている女性を室長に置き、田瀬さんにもお力をいただいているところです。先日

も執行役員15人に集まってもらい、オンラインディスカッションを実施したばかりですが、サステナビリティという概念を経営の中に「練り込む」思考を役員の間で共有し、さらに社員とも共有していきたい。そのためのメッセージとして、このような対話を社内そして社外に向けても発信していこうという取り組みになります。

土井…とても素晴らしい行動だと思いますし、ESGの中のS（ソーシャル）分野の私たちとの対話を深めていただけることが嬉しいです。

菅野…まさに、E（Environment）、S（Social）、G（Governance）の中でもSへの働きかけは圧倒的に遅れていますし、難しいと感じる面がとても多いのです。今後、よりソーシャル分野での企業とのエンゲージメントを強化していく上でのヒントをいただきたいと思い、土井さんをお呼びしました。

土井…Sに難しさを感じられるというのはなぜですか？

田瀬 和夫（たせ かずお）

SDG パートナース代表取締役 CEO
 東京大学工学部卒。1992 年外務省に入省、
 人権難民課、国連日本政府代表部一等書記官
 等を歴任。「人間の安全保障委員会」事務局
 で、緒方貞子氏の補佐官も務めた。
 2005 年国連に転じ、人間の安全保障ユニッ
 ト課長などを務めた後、デロイトトーマツコ
 ンサルティング執行役員。2017 年 SDG パー
 トナースを設立し代表取締役 CEO に就任。
 2020 年 5 月より当社サステナビリティ推進
 室アドバイザー。



S（ソーシャル）分野 での取組の難しさ

田瀬…目標や成果を数値化しにくいという理由が大きいと思います。例えばEの環境問題で言えば、温室効果ガスの排出量で明確な数値目標が出せまずし、かつ環境性能のいい自動車を開発することがお客さまにとっても経済的なメリットを生み、結果として企業利益にもつながっていく。Gについてはルール設定に近いので、「取締役会の議長と代表取締役が独立しているか」といった外形的な部分を整えることで達成できることが多いんです。ところがSは利益につながる目標設定をすること自体が難しかったり、達成のためには従業員の意識を変えらなければならないという長期的な取り組みになるので時間もかかる。結果、なかなか具体的な行動に結びつきにくいという現状があります。

当社のサステナビリティインベストメントチームが投資評価をする際にも、Sに対する数値化のノウハウが集まりにくい課題を感じています。Eの分野では、「電気自動車の生産をどれくらい増やすと、石炭火力への依存度をこのくらい減らすことができて、2030年の平均温度をこれくらい下げることにつながる」といったシミュレーション研究がかなり進んでいて、それを基準に投資のレーティングもしやすいですね。Gにおいても、取締役会の構成比率といった定量評価をできる部分がある。一方で、Sにつながる人権に関しては、「その企業の製品に児童労働が関わっているか」というのはなかなか分からない。非財務情報公開のプレッシャーはEの分野ではTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）をはじめとする動きが活発化していますが、Sではまだ遅れています。

成したらいいか分からないから進まないという状況なのではないか。土井さんからご覧になって、日本のビジネスあるいは一般社会における人権への意識の現状はいかがでしょうか。

日本における人権意識

土井…世界190か国以上あり、戦争や独裁も多いです。そういう国では必然的に多くの人びとが「自分の国では人権侵害が多い」と感じています。それと比べると、日本では多くの人びとは自分の人権は侵害されているとは思っていない。そのため人権は空気のように感じられていて、人々の人権意識も高くないですね。もちろん、もし日本人の大多数が「自分は日常的に差別を受けている」と感じる状況があれば、おそらく人権の意識は高まるはずですが。しかし、世界の中には「国内の人権侵害が少なくても人権意識は高い国」はあ

りますので、日本には人権のリーダーシップやルール、教育が足りていないと言えらると思います。人権に対する企業行動の数値化が難しいというお話は確かにそうだと感じましたが、一方で、人は誰でも根源的に人権の尊重を強く望むものなので、企業の行動を変える要素として非常にポテンシャルが高いはず。もっとルール化が進んで、すべての企業が足並みを揃えていく、ということだと思います。

菅野.. 先ほど申し上げたTCFDは経産省や金融庁が音頭を取ってスタートし、業界団体を広く巻き込むアクションにつながっていますね。昨年、一橋大学大学院の伊藤邦雄特任教授が立ち上げたコンソーシアムには、すでに270社（2020年7月時点）が集まっています。人権についても同じような動きが出てくる、いいと考えているのですが。

土井.. 例えば、一億総活躍の文脈で「すべての人が能力を

発揮できる社会を目指す」という大義で、国の政策としてルールが敷かれていくとかなり進んでいくと思います。残念ながら日本の人権政策は世界から20年遅れているとも言われていて、そもそも人権をしつかり管轄する国の役所がないのです。法務省も人権を司る役所とは言うには程遠く、現に人権に関わる活動も20年やってきた私が法務省と話したことはほとんどないくらいで。国のリーダーシップ不在の中で企業だけが動くのも限界があるのだと思います。

企業における人権への取組

菅野.. 人権問題に関する現状の企業行動としては、「リスク回避のため」という動機が多いですね。例えば、大手アパレル企業が児童労働問題を批判されて投資を引き上げられそうになって慌てて対策を講じるように。本来であれば「貧困を解消することで将

来の企業利益につながる」という動機で商品設計を見直すといった行動が広がればいいと思うのですが。土井さんは日頃、人権侵害がすでに起きている会社だけでなく、起きていない会社に対しても啓発をなさることはありますか？

土井.. ありますよ。人権意識を揃えようという動きは、やはりグローバル展開をしている企業が進んでいますね。もちろん、すべての企業がそうになると素晴らしいことですが、私は「リスク回避のため」という動機から始まったもの、と思っています。むしろ、私たちのようなNGOがもっと企業にとってプレッシャーをかける存在にならなければいけないんです。私たちから働きかけ、企業とのミーティングのアポを取ろうとすると、正直、けんもほろろな対応をされることも少なくありません。海外のスタッフからすると「信じられない」と驚かれます。それほど、日本においては企業とソーシャルセクターとのコミュニケーション





ンが成熟していないということですね。

菅野…たしかに、運用業界の中でもNGOに対する理解は全然進んでないと感じます。どこか「次元が違う」と距離を置きがちと言いますか。

土井…企業と市民社会の関係はまだ始まったばかりですから、壁があるのは仕方ありませんよね。それでも個別の事例を見てみると、御社もしかり、非常にソーシャル分野に開いた姿勢を示している企業は増えているとも感じます。まずは出合いのきっかけがあることが重要で、世界では企業リーダーとNGOが同じ壇上で議論しているシーンをよく見るんです。例えばそういう場で両者が出会えたら、その後に一緒に取り組みを始めたり、知見を共有し合えたりする関係がより自然に始まるのではないのでしょうか。

菅野…ダボス会議のような場で人権について議論できると思いますよね。私も銀行時代

に2回ほど出席しましたが。

田瀬…そうですね。国連主催で毎年3日間、人権について議論する国際会議があるので、各国から毎年3000人ほど集まります。日本からはCSR部門の部長クラスの方が30〜50人ほどの参加がありますが、欧米からはトップが来ていますね。

資産運用会社としての役割

田瀬…アセットマネジメントOneの役員の皆さんとお話しをしていると、非常に意識が高い企業だと感じのですが、菅野社長としてはまだ課題を感じていらっしゃるのでしょうか。

菅野…正直、まだまだではないかと感じています。経営層の意識ももっと高めないといいですね。投資先企業に向けてのエンゲージメントも人権の分野では、まだ僅かです。もちろん、多くの上場銘柄に対してESGアナリスト

の数は10人に満たないので深く入り込めない事情もありますが、運用会社としてできることはもっとあるはずだと感じています。

田瀬…力強いお言葉ですね。私はいろいろな事業会社のサステナビリティ活動を支援していますが、やはり「投資家に言われるのが一番効く」と皆さんおっしゃるんです。投資家からプレッシャーを受けると「何かをやらなければ」と重い腰が上がる企業は多いですよ。

土井…本当にそう思います。我々も人権侵害問題を発見した企業に働きかけに行きますが、すぐに「はい、改善します」とはなかなかありません。その時には投資元の企業を調べて、そこからアプローチすることもあるんです。ですから、企業行動を握る運用会社が「ソーシャル分野の強化を」と発信してくださることは非常に大きな意義があると感じています。

田瀬…もう一つ、事業会社が



敏感なのは顧客の声なんですよ。例えば、トヨタに部品を共有するサプライヤーは、トヨタが人権について言い始めた途端に大騒ぎになっている。これも大きな作用を生みます。

菅野…それは我々も戦略として組み込んでいるところでして、ESG投資の対象として選ぶ数百銘柄の中にはサプライチェーンの裾野が広く影響力の大きな企業を意識的にチョイスしています。ピラミッドの頂点ある1社に対してエンゲージメントすることで、全体を引き上げていく。遅れているSを巻き返すには、そういった戦略が必要だと考えています。

土井…いいですね。ESGと並べていただいているおかげで、「EとGに比べてSが遅れている」とビジネス社会での認識が強まるのはありがたいことです。社会全体の風景を変えるには、ビジネス社会からの働きかけの効果はとても大きいと期待しています。例えば、日本のジェン

ダー問題を大きく推進したのは1986年に施行された男

女雇用機会均等法で、職場での男女差別が改善されていったことで、ガラリと世の中が変わっていったと実感しています。もしも今の女性が30年前にタイムトリップしたら、きっと1日も我慢できないでしょう。それほど男女差別が横行していた社会がみるみる変わったわけですが、その背景にはビジネスサイドからの変化が起因したと思います。私たちは均等法のLGBT版をつくろうと今本気で動いているところですが、ぜひ企業行動を変える投資家の視点でも後押しをいただきたいです。

菅野…私は投資信託協会副会長の立場として金融庁のメンバーとも意見交換を重ねていますが、今後は各運用会社が統一して使える非財務情報のガイドライン化を進めていくといいですね。

田瀬…人権のデューデューリジェンスについても定まったプロセスがあるわけではな

く、手探りで進めていくしかないです。動き始めると早いと思います。日本の喫煙率つ

て30年前は60%もあったんですが、今は17%を切っているんです。これはインセンティブとペナルティとエデュケーションの3つの取り組みが、それぞれ短期・中期・長期で進んだ成果だと、私は分析しています。例えば、短期的ペナルティというのは「値段を上げる」であり、短期的エデュケーションは、「パッケージに健康リスクを喚起する」。中期的インセンティブとしては、農家に向けて畑をタバコからお茶に変えると補助金を出す政策が敷かれていた。タバコの場合はたまたまマスが埋まったのですが、人権についても同じような戦略をとる手はあると思います。企業のジェンダーギャップ解消にも、やはり10年ほどかかると思います。でも、逆に言えば、10年で変われる。実際、多角的なアプローチを取ってきた企業は鮮やかな変化を遂げようとしていますよね。

菅野…当社のダイバーシティ推進もこれからです。女性や非日本人の役員比率もどんどん高めていきたいと考えています。「社内のダイバーシティ研修が、ハラスメント研修の域を脱していない」という意見もありますので、より視野を広げた社内教育を進めることも課題です。

土井…ダイバーシティに関して、私から企業トップの皆さんにリクエストしたいのは、良い取り組みはどんどんルーラル化していただきたいということです。最近話題の男性育休義務化にしても、男女差なく活躍できる社会づくりのためにはいいことだと私は思っています。ルールを定めることへの抵抗感も理解できるのですが、ルーラル化するメリットは「ルール違反が可視化され、社会規範が醸成されること」。そして法制化されれば、世の中が注目する有名企業だけが評判を守るために行動を余儀なくされるということではなく、すべての企業がルー

ルには従うことになること。同じようにLGBTや外国人、障がい者の方々の人権を尊重する動きもつくっていけたら素晴らしいと思います。

パーパス（存在意義）の議論

菅野…ダイバーシティやサステナビリティに貢献する企業のあり方を考えていくと、ミッションのさらに上層にある「パーパス（存在意義）」まで突き詰めないといけない。我々の掲げる「お客さまのしあわせ」の「お客さま」とは誰を指すのか。お金持ちだけでなく、社会の隅々に行き渡る生活者まで視野に入れていいのかどうか。もう一度、原点に立ち返る必要があると感じているところだ。

田瀬…私が役員の方々と話していて嬉しかったのは、「最近、“お客さまのしあわせ”の定義が変わってきているんじゃない？」という意見が複

数から挙がったことなんです。ファイナンシャルリターンだけでなく、「運用した結果としてどれだけ社会がよくなるか」という成果も顧客の価値になるという意識を、リーダーの皆さんが強めている。これは希望だと感じました。

菅野…7月に運用開始した「未来の世界」シリーズ第5弾となる「未来の世界ESG」には、過去2番目に大きな設定額で約3800億円ものお預かりをしました。個人のお客さまの社会への意識も、コロナ禍によってより高まったのではないのでしょうか。この流れを不可逆なものに加速させていくためにも、私たち運用会社の役割を果たせるように努めています。土井…とても期待しています。お金は社会を変えるパワーとなります。私たちNGOも同じ目線を持って、人権が大切に守られる社会を引き続き目指していきます。

左から菅野暁社長、小松みのりさん（サステナビリティ推進室長）、宮本恵理子さん（担当ライター）、土井香苗さん、山内麻衣子さん（サステナビリティ推進室）、田瀬和夫さん

