

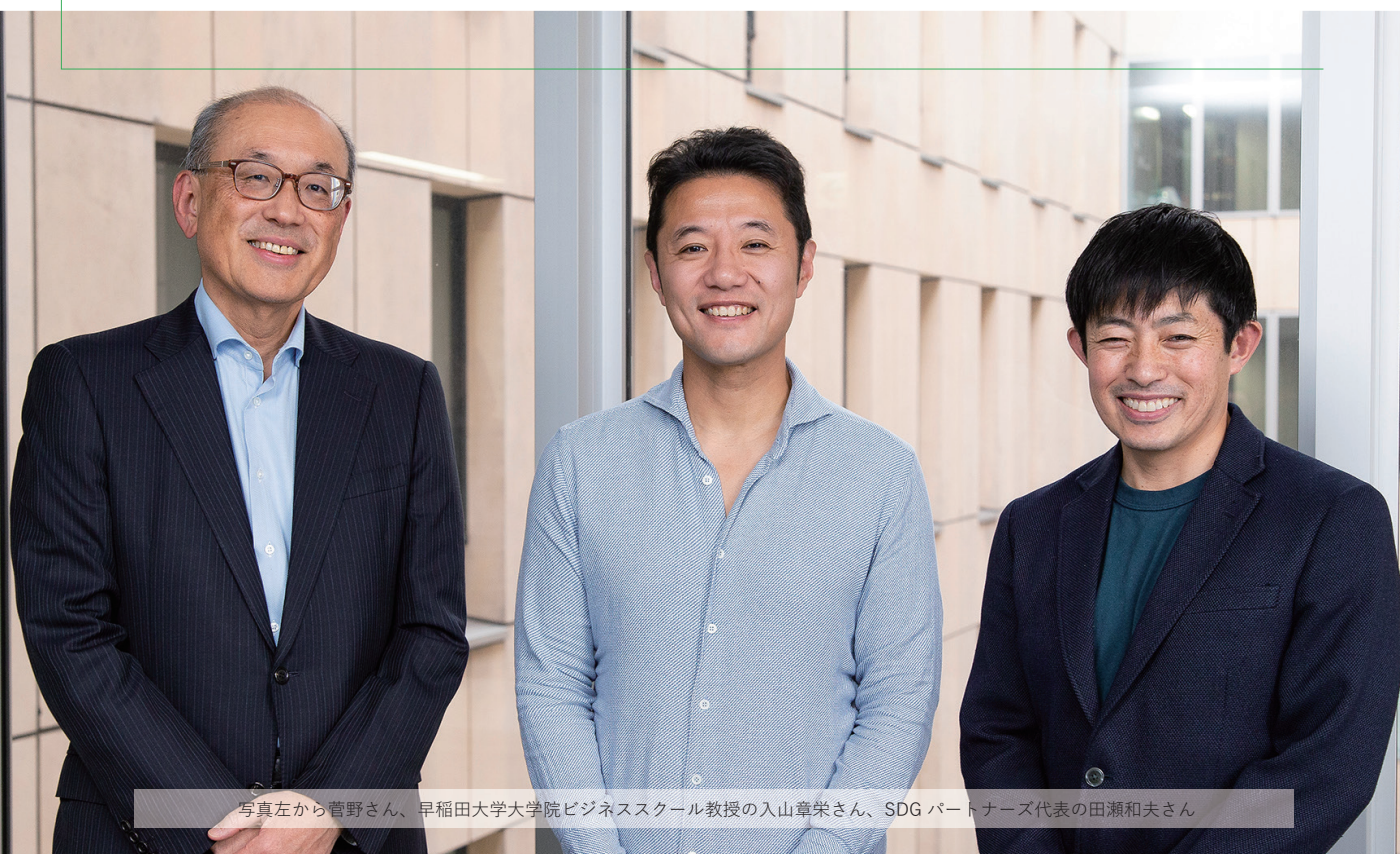
アセットマネジメントOne サステナビリティ対談シリーズ

第3回 早稲田大学大学院ビジネススクール教授 入山 章栄さん

「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、菅野暁社長が社外の様々な分野の有識者をゲストに迎え、対話を通じて学びを重ねるシリーズ。

第3回のゲストにお迎えしたのは、早稲田大学大学院ビジネススクール教授の入山章栄さんです。最新の経営理論と日本企業が直面する課題に精通する研究者として、入山さんが着目するキーワードとは何か、たっぷりと語っていただきました。司会進行を務めたのは、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です（文中敬称略）。



写真左から菅野さん、早稲田大学大学院ビジネススクール教授の入山章栄さん、SDG パートナーズ代表の田瀬和夫さん

入山 章栄（いりやま あきえ）

早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール 教授

1996年慶應義塾大学経済学部卒業。98年同大学大学院経済学研究科修士課程修了。三菱総合研究所で主に自動車メーカーや国内外政府機関へのコンサルティング業務に従事した後、2008年に米ピッツバーグ大学経営大学院よりPh.D.を取得。同年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授。2013年より早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール准教授。2019年より現職。

田瀬…入山先生は、未来志向の経営のあり方について日頃から発信されています。ご経歴と最近のご活動について、簡単にお話しただけですか。

入山…もともとは三菱総合研究所で調査研究をしていました、2003年に一念発起してアメリカ留学をし、ピッツバーグ大学でMBAを取得しました。ニューヨーク州立大学でアシスタントプロフェッサーとして5年ほど働き、日本に戻ってきたのは2013年のことです。最近はメディアで取材を受ける機会も増え、講演やコンサルティングのご依頼も多くなりました。社外取締役も現在2社ほどお引き受けしてまして、現在はロート製薬とコープさっぽろの経営に参画しています。2社とも社会課題解決に非常に関心が高く、地方の

環境問題などに具体的なアクションを起こしている会社なので、「もっとやったほうがいい。そもそもっと社会にアピールするべき」とエールを送っています。社外取締役といっても結構深い関わりをしています、ロート製薬では

“社内YouTuber”となっていて、社会的意義の高い事業に関わる若手社員にインタビューする動画を配信したりして盛り上げております。ベンチャー企業とも日頃からコミュニケーションを取って、途上国の課題解決プロジェクトに送るNPQクロスフィールズや、珊瑚の人工孵化などに取り組むベンチャー企業のイノカなどに注目しています。実は金融庁ともご縁がありまして、昨年発足したTCFDコンソーシアムのオープニング基調講演も務め

させていただきました。

田瀬…まさに生きた企業社会に伴走する研究者でいらっしやいますね。さまざまな立場の実情を熟知していらっしゃるのですが、ご活動から伝わってきます。では、菅野社長からも最近のお取り組みについてお願いします。

1 G20財務大臣および中央銀行総裁の意向を受け、金融安定理事会が設置した「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」に基づき、一橋大学大学院 伊藤邦雄特任教授らが発起人となって設立された。企業の情報開示や、それを投資判断に効果的につなげる取り組みについて議論する。





菅野…当社はみずほ系の運用会社4社が合併して誕生した会社でして、設立当初からESG投資に力を入れてきました。具体的には、責任投資グループという専門部署を設けまして、投資先企業に対するエンゲージメントをしっかりとやっていくと取り組んでいます。東証に上場している企業2千数百社の中から特に影響力の高い銘柄を中心に600社ほどとエンゲージメントしておりますが、各企業の取組みと置かれている状況を踏まえて、温室効果ガス排出量の削減を働きかけたり、経営におけるダイバーシティの重要性を訴えたりすることで全体の底上げに挑んでいます。国内の運用会社の中では、かなりESG投資に力を入れているほうだと自負しています。

入山…素晴らしいですね。菅野…しかしながら、ふと気づいたんです。我々自身はどうなのか？と。投資先企業にプレッシャーをかける前に、自分たちの会社が環境負荷を

軽減したり、女性管理職比率を高めたりする努力を率先してするべきではないかと思うに至りました。そこで、今年春に社長直轄でサステナビリティ推進室を立ち上げ、自社のコーポレートサステナビリティに本腰を入れて取り組む決断をしました。我々自身が襟を正してやっていくことが、投資先企業にとっての共感や納得につながるはずですし、何より社内での満足度や安心感にも欠かせないはずだと考えたのです。

入山…自社のサステナビリティに率先して取り組む。とてもいい姿勢だと思います。菅野…例えば、本社が入居している鉄鋼ビルディング（東京・丸の内）に提案し、全電力を再生可能エネルギー由来に切り替えることを12月に発表していただきました。一時的なコストはかかると聞いていますが、中長期ではビルの価値が上がるはずですよ。さらに、同じく12月には「ネット・ゼロ・アセットマネジャーズ・イニシアティブ」の加盟

も発表したのですが、これは「2050年までに受託資産の温暖化ガス排出量実質ゼロを目指す」という非常にインパクトのある宣言となりました。世界の資産運用大手30社が参加し、日本からの参加は当社のみです。責任の重みは感じていますが、こういった意思ある行動を示すことが重要だろうと思います。入山…影響力の大きな運用会社が率先して行動することに、非常に意味がありますね。田瀬…経営学者のお立場からぜひ伺わせてください。日本でもESGやSDGsという分野に向かおうとする企業は増えてきていると思いますが、一番の課題は何だと感じますか？

入山…日本企業に関して私が最も課題だと感じているのは、「何のためにやるか」という目的意識が共有されていない点です。目的の言語化が非常に弱く、曖昧であることがすべての問題の源だと感じています。SDGsの推進について「何のためにやるか」



と聞かれた時に、「上からやれと言われるから」という答えしか出てこない。やらされているだけの感覚では、本気で取り組みませんし、長続きもしませんよね。積極的推進のためには数値目標はあったほうがいいと私は考えますが、それがなぜ必要なのかを関わる人全員が“腹落ち”していることが重要です。例えば、ダイバーシティ先進企業で知られるカルビーで改革の旗を振った前会長の松本晃さんも「コンシューマー向け食品メーカーには優秀な女性の人材が集まりやすい。だから、女性が働きやすい環境をつくるんだ」という合理的判断に基づいて、女性リーダーを増やす施策を打っていた。会社の中長期的利益に基づく成長戦略であるという位置付けをして、浸透させていくことが不可欠だと思います。

菅野…中長期の視点がなければサステナビリティ経営はできませんよね。中長期入山…そう思います。中長期の構えがなければ、変革もイノベーションも生まれません。しかし、残念ながら、そこが日本企業の弱点です。象徴的なのは「中期経営計画」。経営計画を練るのはいいのですが、見据える先が3年では未来に向けての思い切った行動は取れません。この3年というのは社長の任期に紐づいているというのが私の仮説ですが、本当に結果を出す経営者の方々のお話を聞いていると、30年先を見据えて事業展開を考えています。もちろん、この変化の激しい時代に30年先を正確に予測することは不可能ですが、方向性を探ることとはできる。あるいは「30年先も変わらない課題」を想定することで答えが見えてくる。例えばその一つが気候変動や貧困の問題ではないでしょうか。

菅野…おっしゃるとおりですね。当社も中期経営計画は作っていますが、私も経営計画はできるだけ長期で考えた上で落とし込むように意識しています。例えば、投資信託商品にしても、これまでは「65歳以上の預金資産をいかに運用に回してもらうか」という着眼で開発されてきたのですが、10年後は同じようにはいかないはずです。10年後に60代になる現在50代の人々が普段使っているプラットフォームは何かと考えれば、今の60代が使っていたそれとは違う。個人投資家の顔ぶれも、若い層や女性も増えている。つまり、過去の成功例は当てはまらないわけです。入山先生が著書『世界標準の経営理論』で記述されていた「exploitation（知の深化）とexploration（知の探索）」のバランスが大事。「知の深化」だけに偏っては、未来に向けての先手を打てないという危機感が常にあります。

入山…組織の中で「知の探索」を促進するためには、やはりダイバーシティが不可欠です。現在の大企業の幹部は、エリートと言われる高学歴の

男性が多く、過去に社会問題に直面した経験がない人がほとんどなんですね。すると世界を構成するさまざまな問題をリアルにイメージしたり、必要な手立てを想像したりするのが難しい。

菅野…ダイバーシティの意義とはまさにそこですし、ESGを進める上でもやはり“腹落ち”することがポイントになりますね。よく挙がるのは「本当にそれで儲かるの？」という疑問の声です。かつてCSRやSRという取り組みがブームになりましたが、「利益は考えず、地球環境のリスクを減らすために投資しましょう」という掛け声ではうまくいかなかった。コストだと理解されたために、長続きはしなかったんですね。でも、今のESG投資はだいぶ構造が変わったと感じています。ESGをきちんと実践できる企業が30年先も収益を上げられる企業だという認識が広がりつつありますし、海外ではサステナビリティと利益の相関についての

研究も進んでいるようです。こういう価値観を世の中にもっと広げていかないといけませんね。

入山…日本の上場企業の中では同族企業の業績がいいという統計分析があります。この理由は明快で、ファミリービジネスゆえに自然と長期視点になるからです。「いずれは経営を自分の子に継がせる」という前提があるから、「代替りの頃に会社が最もいい状態であるには」と、日頃から30年先を見据える習慣ができている。時間軸に限らず、経営者には広い視野で事業を語れる力が問われます。数年前、ユニリーバCEO（当時）のポール・ポールマンに学生向けの講演をしてもらったことがあるのですが、素晴らしいかったです。講堂に呼んだのは英語が聴ける全国の学生なのですが、ポールマンが開口一番に言ったのは「お前たち、誰のお金で大学に通っているかわかっているのか?」。世界には望んでも進学できない子どもがごまんといる、自分

たちがいかに恵まれているかを自覚せよ。そんな説教から始まって、現代の世界が抱える社会問題を語り尽くす。そして残りの5分で「ユニリーバは石嶮の提供を通じて世界の衛生問題を解決する。以上!」と話を終えたんです。感動して号泣する学生もたくさんいました。彼はリーダーとして「未来の世界に向けて、自分たちは何ができるか」を語ることが自分の仕事だと考えている。特に欧州系の企業にはそういう経営者が多いですね。

田瀬…おそらく日本の経営者の中にも、自分たちの存在意義を未来から遡って考えようとする方はいるのだと思います。若い層にもサステナビリティ思考は広がっているようですが、先生のご実感としてはいかがですか?

入山…おっしゃるとおりで、今の若い世代は社会に対する意識が非常に高いですね。私が日々接しているのはビジネススクールに通う社会人で30代が中心ですが、やはり「社





会課題の解消に役立ちたい」という感覚が強いなと感じます。彼らからすると、これから先に経済が伸びるという未来は描けないのでしょうか。だからこそ、「自分の存在意義は何だろうか?」と深く向き合おうとしている。ですから就職に際しても、環境負荷を軽減する取り組みなどサステナビリティ経営に積極的な企業に好意的ですね。

菅野…当社の若手社員にも同じことを感じます。ESG投資に関して意見を聞くと、「社長、ぜひどんどんやってください。社会的な取り組みをしている企業に勤めていることが誇りになりますし、意味のある仕事ができているというやりがいを感じます」と言う。リモートワークといった新しい働き方に対しても、若い層の方が前向きに賛同してくれますね。

田瀬…経営層は未来志向の経営をしようとしている。若手も非常に前向きである。一方で、組織の中間層にはなかなか

か“腹落ち”できない人も多いと聞きます。同じ船の乗組員として未来へ漕ぎ出すためには、何が必要でしょうか?

入山…その問題は、ほとんどの企業から聞かれる問題ですね。ただ、中間層の方々に“思い”がないのかと言えば、決してそんなことはありません。「何のために働くのか」「どんな未来をつくりたいのか」という思いは、本来、誰もが持っているものであるはず。しかし、組織の中間に立つて調整業務を長く担ってきた方々は、ご自身の思いを見つめる時間をなかなか取れずに見失いがちなのではないのでしょうか。私が繰り返し申し上げている“腹落ち”は英語で言うところの“センスメイキング”。“センスメイキング理論”は、最新の経営理論の重要ポイントの一つとして著書でも強調してお伝えしています。このセンスメイキングを促すのが「暗黙知の形式知化」です。一橋大学名誉教授の野中郁次郎先生が知

識創造理論で説いたものですが、つまり、普段は口にしないう認識や価値観を言語化するプロセス。そして、すべての層が“腹落ち”するためのコミュニケーションを丁寧にして意識合わせをしていくことが、経営の役割だと私は思います。

菅野…やはり言葉にする努力が大切なですね。

入山…そうですね。メンバーシップ型雇用の中で上から降ってくる仕事を必死にこなしていると、「そもそも自分は何がしたくてこの会社に入ったんだっけ?」という本質的な問いに向き合う機会がほとんどないですね。ですから、あらためて内面に向き合うきっかけをつくる必要がある。手っ取り早いのはコーチングです。最近、お話を聞いたある女性経営者も、ビジネスリーダーとして開花した転機はコーチングだったと語っていました。離婚などのつらい経験も「負けず嫌いの私に天が与えてくれた挑戦



なんだ」と思えたそうです。

菅野…なるほど。コーチングは個人の働きがいを見つめ直す意味で効果的なですね。

同様に、組織にとっても自らの存在意義や目的を明らかにしていくことが重要だと感じています。実は6月くらいから時間をかけて社内で議論を重ね、自社の社会における存在意義として、所謂「パーパス」をあらためて策定したところですよ。とてもシンプルに短い「投資の力で未来をはぐくむ」というコーポレート・メッセージなのですが、これを、伝えるためのツールとして活用しながら、アセットオーナーや投資先企業も巻き込んだの良い循環をつくっていったらという思いです。30年先にきちんと成果を上げることで、ESG投資の価値を証明していく。そんな存在として社会に生き続けたいという決意として、コーポレート・メッセージをつくりました。

入山…「投資の力で未来をはぐくむ」。とてもいいですね。シンプルな言葉はストレート

に伝わりやすいだけでなく、受け取る人それぞれの解釈を生かせる余白があります。「はぐくむ」という意志を感じさせる動詞を使っているところもいい。一緒にやっていこう、という組織全体の意思が感じられます。

菅野…お褒めに預かり光栄です。実はこの「はぐくむ」という動詞を提案してくれたのは、サステナビリティ推進室の小松室長なんです。私だけで考えていたらおそらく「つくる」としていたかもしれないですが、「はぐくむ」としたことでグッと未来に向けての広がり生まれたと思っています。商品をつくって終わり、ではなく、お客様や社会とともに育てていく。そんなメッセージが込められているので非常に愛着を感じています。

入山…これぞダイバーシティ経営の賜物であり、パーパス策定というプロセスそのものが形式知化です。差し出がましいようですが、この後にさらに進めるとなればショートムービーを制作するのがおす

すめです。

田瀬…まさに“次の一手”についてアドバイスを請いたいと考えていたところです。

入山…言葉で表現した世界観を動画にしてみると、さらに社内外に伝わりやすくなります。よりシンプルに、絵を描くのもいいんです。「スマートコンストラクション（スマートコン）」という技術で建築現場にICT化のイノベーションを起こしたコマツも、事業化のきっかけは社長にプレゼンされた1枚の絵だったそうです。「我々がやりたいのは、こんなトータルサービスです」と絵にしたら、「そうだ。ぜひやろう」とGOサインが出た。そしてスマコンというコンセプトが生まれ、その後コマツが取り組んだのが目指す未来像を表したショートムービー制作だったそうです。創業は大正時代と古い企業ですが、見事に変革を遂げ、今や世界でも高く評価される企業へと成長しています。このような事例からも、企業が果たしたいと考える社会的価値

値を言語化することは、成果に結びつくことは証明されています。ショートムービーのほかに、小説などでもいいでしょう。

菅野…漫画でも効果的かもしれないですね。一番よくないのは、社長がYouTubeに出演することでしょうか(笑) 入山…そんなことありませんよ。社長自身の言葉で社員の皆さんに語りかけることは最もストレートに伝わる効果があります。一方で、あえて社長が顔を出さずにストーリー仕立てにしてパーパスを伝える手法もあるということですね。世界にどんな社会課題があるのかを具体的に見せることで、初めて使命を理解できる人も多いので。

菅野…伝わりやすい方法で「何のためにやるのか」を発信することが重要なのだと分かりました。

入山…この対談企画もまた、効果的な発信の一つになっているのではないのでしょうか。あともう一つ、おすすめなの

は「行動規範」をつくることです。ビジョンがあっても行動規範がない企業は意外と多いのですが、人の意識を変えるのは行動の習慣(ルーティン)です。ですから、パーパスにつながるルーティンをルール化することで、意識を揃えていく。例えば、「挨拶をする」といった誰でも取り組みやすい簡単なことから。私がよくおすすめしているのは『なるほど』を口癖にする」というものです。対話や議論の場のリアクションとして「なるほど」と返す癖をつける。これは、相手の意見を否定せずに受け止めるマジカルワードで、多様なアイディアを引き出す効果があるんです。今日お話ししていますと、菅野社長もよく「なるほど」とおっしゃっていますね。

ダイバーシティ経営を促進する口癖をすでに身につけていらっしゃる。

菅野…なるほど(笑)
入山…社長や役員の皆さんが率先して行動を変えること

で、皆さんも取り入れやすくなり、やがて組織文化として根付いていきます。ぜひ続けてください。

田瀬…最後に、アセットマネジメントOneへの期待をお願いします。

入山…運用会社として率先してSDGsに取り組む姿勢が素晴らしいと思いました。そして、パーパスがこれだけシンプルに言語化されていることにも感銘を受けました。このパーパスが従業員やステイクホルダーの皆様にも行き渡って腹落ちしていただくことで、ますます社会的価値を高める企業へと進化されることと思います。応援しております。

菅野…温かいエールをいただき、使命感を強めました。本日はありがとうございました。

左から菅野社長、宮本恵理子さん(担当ライター)、小松みのりさん(サステナビリティ推進室長)、入山章栄さん、山内麻衣子さん(サステナビリティ推進室)、田瀬和夫さん

