

## 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7回 リ・パブリック共同代表 田村 大さん

「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7回のゲストにお迎えしたのは、リ・パブリック共同代表の田村大さんです。日本各地の企業や自治体と組みながら、「持続的にイノベーションが起きる生態系(エコシステム)」を研究・実践する活動から見える課題やその解消に向けてのヒント、これからの日本の金融に期待する役割についてお話を伺いました。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)。



写真左から菅野 暁、リ・パブリック共同代表 田村 大さん、小松 みのり

田村 大 (たむら ひろし)  
リ・パブリック共同代表

東京大学文学部心理学科卒業、同大学院学際情報学府博士課程単位取得退学。1994年博報堂に入社。以降、デジタルメディアの研究・事業開発等を経て、イノベーションラボに参加。同ラボ上席研究員を経て2013年に退職、株式会社リ・パブリックを設立。2009年東京大学工学系研究科 堀井秀之教授とともにイノベーションリーダーを育成する学際教育プログラム・東京大学i.school(アイ・スクール)を発足。2013年4月i.schoolエグゼクティブ・フェローに就任。現在、九州大学・北陸先端科学技術大学院大学にて客員教授を兼任。

## イノベーションが持続する環境の条件とは

菅野…当社がより社会に貢献できる企業へと発展していく上で、実践家のお話は大変貴重な学びになります。田村さんは現在は九州を中心にさまざまなプロジェクトをリードされているそうですね。まずは、簡単にご経歴を伺ってよろしいですか。

田村…生まれは横浜で、高校以降は東京で過ごしました。東京大学の学部時代には認知系の心理学、中でも人工知能に関心があって勉強していました。卒業後は博報堂に入社して広告ビジネスに携わっていたのですが、4年目を迎えた頃に「Windows 8」が発売になって、世の中にインターネットが急速に広まったんですね。もともとプログラミンも少ししかじっていたこともあったので、IT系の業務に携わる機会が増え、「もっとコ

ンピュータの可能性を追求したい」と考えて東大の大学院に戻りました。



ンピュータサイエンティストの坂村健教授のゼミ1期生として博士課程まで5年間。人間の行動をどうモデル化するかというテーマに興味があって研究を続けていたのですが、人間の行動に影響する環境の変数は膨大で、十分な量のデータを取ることとは不可能だと思いついたんです。そこで、人類学的

な観察の手法(エスノグラフィ)を用いてデータと掛け合わせていく取り組みを始めました。その流れで知人に紹介されたのがアメリカのIDEOです。「デザインシンキング」という概念を広めたことで有名な会社ですが、当時はまだその言葉さえ生まれていなかった2005年頃のことです。本社のあるパロアルトまで行って話をしたら意気投合し、博報堂との合併でイノベーションコンサルティングのプロジェクトがスタート。2009年にはイノベーションの作り方を学べる場を作ろうと東京大学i.schoolを立ち上げて、4年半ほどディレクターを務めました。

菅野…すべて博報堂に所属しながらのことだったんですね。いい会社ですね。

田村…のびのびとチャレンジできる環境でありがたかったですね。でも、結婚式のスピーチで先輩に「博報堂で一番自由によってる田村君」と言わ



れて「そうだったのか」と驚きました(笑)。IDEOを博報堂につなげることができたという点では、良い貢献ができたのではないかと思っています。

菅野・リ・パブリックを立ち上げたのはどのような思いからだったのでしょうか。

田村…さまざまなコンサルティングのプロジェクトに伴走する中で、大きな疑問を抱くに至ったんです。結局、イノベーションを起こすには、その組織が自らイノベーションを起こせる力を備えなければ意味がない。イノベーションが持続する環境づくりこそが重要なのではないかと。そのシステムづくりに力を注ぐほうが、産業全体、社会全体を前に進められるはずだと考え、博報堂を辞めて会社を設立しました。

### 小さくても顔が見える 経済圏を求めて地方へ

小松…東日本大震災も強く影響したのだそうですね。

田村…はい。震災発生の2週間後に学生たちと気仙沼に入って支援活動を始めたのですが、二元の姿に戻ろうとすることが、果たして本当にこの地域の発展につながるのだろうか」という問いを突きつけられたのです。同時に、これは被災地だけの問題ではなく、東京も含めた日本の各地で起きている問題であるという危機感も抱きました。つまり、

社会が自律的かつ創造的に変化できる文化はどのようなように醸成されていくのか。この大きなテーマに挑みたいという思いに駆られたんですね。「リ・パブリック」という社名には、「公共(パブリック)をもう一度みんなのものにしていこう」という意味を込めています。ちゃんとビジネスとして回っていくことを証明したかったので、NPOではなくあえて株式会社の形にしました。

菅野…なぜ東京ではなく地方で活動を始めたのでしょうか。

田村…変化の手応えをもっと



リアルに感じたかったからです。東京では本当に素晴らしい縁に恵まれたのですが、いろいろな取り組みを続けながら「全然動かないな」という歯痒さを感じていました。象徴的な例として、ある企業の調査部門と仕事をしたとき、ひととおりの調査を終え、「ではこの結果をもって、来年に何を実行するかを決めましょう」と提案したら「それはうちの部門の仕事ではないので」と言われたことがありました。翌年やったことは再び調査です。



隙のないプランを立てることはこだわるのに、それがどこまで現場で実効性を持つかには興味がない人がたくさんいることに絶望を感じていました。東京では現場を動かすことは相当難しいなど。ならば、地方で顔が見える規模でプロジェクトを実行するほうがいいと考えたんです。たとえ東京より二桁少ない金額しか動かないとしても、確実な変化の手応えを感じられるほうがイノベーションと言えるだろうと。それで10年ほど前から地方でのプロジェクトを増やし、メインで活動することが多くなった福岡に家族と移住しました。

菅野：実際に地方で活動を続けてきた感想としてはいかがですか？

田村：福岡に関して述べるなら、人口250万人のそれなりの都市圏でありながら、街を歩けば1日5人くらい知り合いとすれ違うような「田舎性」もある。一つのプロジェクトを終えても、また次につ

ながって、コミュニティの力がより強固になっていくような循環が生まれやすいんです。もちろん、コミュニティが強いゆえのやりづらさもありますが、変化を仕掛ける成功確率は東京よりもずっと高いと感じますね。



菅野：一方で、地方特有の課題もありますよね。福岡は当てはまらないかもしれませんが、人口減少はマイナス要素として地方経済を圧迫していますよね。そういった状況下

でも、新しい変化を起こせる希望はあるのでしょうか。

田村：たしかに多くの地域では人口減少が深刻な問題になっていますね。私に関わっている福岡県八女市も、非常に豊かで多彩な伝統工芸が残っている地域なのですが、その産業を次の時代へ展開できる働き手が足りない。

一つの希望を感じられる兆しとしては、最近、転勤を撤廃する企業が増えてきたこと。リモートワークの浸透も相まって、「東京に本社を置く大企業で働きながら、故郷に戻って地元のコミュニティの中で暮らす」といったライフスタイルを選択するハードルもだいぶ下がったと思うんです。実際、東京から移住して、自分で汗をかきながら地元の人たちと関係性を紡ぐと頑張っている人は、私の周りでも増えていきます。仕事と暮らしを切り分けて、自由にデザインできるようなことは地方経済にとってはチャンスです。

## スケールアップは ゴールではない

小松…九州で成功したビジネスを、いずれは東京に持ってきてスケールアップするといった構想もあるのでしょうか。

田村…それはあまりないんですよね。そもそも東京の消費に耐えられるだけの生産量がないので。福岡の伝統工芸の一つ、久留米絣も素晴らしい織物なので東京にも紹介していますが、久留米絣を生産できる工房は27軒しかないので、大々的に売り出す考えにはなりません。

目指すところとしては、「小さくても成り立つ経済」。その地域の圏内で自立した経済を循環させるイメージですね。日本の国単位で見ると「食糧とエネルギーの自給率が低い」という理由で現実的ではありませんが、九州は再エネ比率が25%に届こうとしていて、食糧自給率も生産額ベースでは100%をゆうに超え

るんです。実は九州は、日本の社会課題を解決する先進モデル地域になれるんじゃないかと期待しているんですよ。だから、いろいろと試してみたいという気持ちがあります。



菅野…面白いですね。「地方創生」というと、地方の特産品を東京で売ってお金を引っ張ってくるサクセスパターンが先行していますが、九州の中、八女市の中など「閉じた世界」の中で経済がある程度回っていく。そんなイメージでしょうか。

田村…その地域を中心としながらも、輪は幾重にも広がっていいと思っています。熊本地震で被害を受けた農家さんを回って作業を手伝ったときに、農家の方からたくさんカボチャをもらったんですね。食べてみたら、初めて味わう美味しさで感動して。聞けば「これは普通にスーパーには卸さないカボチャなんよ」と。地元で消費する場合は、京都の料亭向けに出しているのだと聞いて、こんなふうに地元を起点にして異なる大きさの輪がいくつも広がるのが理想形だと思ったんですよね。かつてのプランテーションのように、生産地では全く消費されない形ではなく、地域の人々の暮らしやコミュニティに根付いた上で、外に対しても経済性を持つ。これなら持続可能ではないかと感じています。

菅野…地方が魅力を内側に蓄えたまま、外でもしっかり稼げる形が成り立てば理想的ですよね。私も地方は好きですし、農家に泊まるのが趣味な





んです。20年ほど前ですが、八女のお茶農家に泊まってお茶摘みを手伝ったこともありました。夜は九州の学生さんたちと数十人で雑魚寝して。田村…いいですね。八女での最近の取り組みとしては、伝統工芸のある暮らしを体験していただける古民家宿も始めました。「Craft Inn 手」という宿なのですが、和紙、竹細工、緋、陶器、お茶など八女に根付いたクラフト文化を一堂に集めた宿で、モ

ノではなく暮らしをデザインして提案するという取り組みです。

東京には東京の、佐賀には佐賀の、筑後には筑後の、地方それぞれの特性を生かした暮らしの形があつていい。多様な価値の共生によって、経済の輪はそれぞれ違った色彩を持って広がっていくのだと思っています。その一つのモデルになれば嬉しいですね。

### カギになるのは「行動・習慣・価値観」の変革

菅野…田村さんが実践されていた「イノベーションを自ら生み続ける環境づくり」というのは、まさに当社が目指している目標です。背景としては、資産運用会社の役割が大きく変化しようとしているという時代の流れがあります。インターネットの力によって金融の情報がオープン化される中で、個人が自分の意思で投資先を選ぶという行動が増えています。現時点では私た



ちは販売会社を通じてお預かりした資産を運用する立場なので、個人のお客様と直接つながる接点はほとんどありません。証券会社にお金を預けた先で、実際に運用している会社がどこかであまりご存知ない方が多いと思うんです。

田村…たしかにバツと名前は出ないかもしれないですね。菅野…そうですね。ただ、これは日本独特でして、欧米では独立系の運用会社が個人



と直接取引をしています。いずれは日本でも、個人のお客様が自分の意思で運用会社を選択する仕組みへと変わっていくのではないかと私は予測しているんです。

そのときに「こんな価値観を大切に運用している会社ならば、ぜひ資産を預けたい」と



思ってもらえる会社になっていないといけない。そのためのパフォーマンス経営であり、ESGへの取り組みなのですが、会社全体を見渡すと、まだまだ新しいものを立ち上げ

ていくカルチャーは育っていないんです。5年後に確実に成功しているイメージとそのための具体的手法が提示されないといけない人は多い。いわゆるウォーターフォール型ですよね。そうではなく、小さなチャレンジから少しずつ修正して積み上げていくアジャイル型のイノベーションを起こしていきたい。

おっしゃるように、外部のコンサルティング会社から提案を受けるのは簡単ですが、それでは「内側から変わる力」が育ちません。とはいえ、自力だけでやることも相当難しいなと思いつながら試行錯誤しているところなんです。イノベーションを起こす環境づくりのために、何がキーになると思っていますか。

田村：私もずっとその答えを探しているのですが、一つの回答としては、「行動・習慣・価値観」を変えることがイノベーションにつながると確信しています。行動・習慣・価値観が変わることをどう予見するのか、そしてその変化に

対して自分自身がどう関わっていくのかを常に意識できる環境づくりが重要ではないでしょうか。

結局、自分自身を変えられる人でなければ、イノベーションは起こせません。自分が変わっていくことに対して好奇心を持ち、ポジティブに向き合う人をどれだけ増やせるかで、その組織のイノベーションを生み出す力が決まる気がしますね。

菅野：なるほど。自ら変わることに前向きになれる人を増





やすということですね。

田村…高齢化が進む日本の社会では、「変わりたくない」と考える人のほうが多数派かもしれません。ただ、「自分はこのままでいい」と思っていた人でも、「変わってみたいら意外と面白いし、いいことがあるね」と腹落ちする体験ができる価値観が転換して、結果として集落や村落のカルチャーが変わっていくこともあるんですよ。

小松…共感と実感が大事なのはですね。

田村…義務的に強制したり、「今これをやらないと、こんな怖いことになっちゃいますよ」と脅したりするよりも、「こっちのほうが楽しいですよ」というメッセージを出すほうがうまくいきますね。あと、一人ではなく、いろんな人を巻き込んで取り組む設計を用意するのも効果的です。

### 当事者を増やし、 動機付けする

菅野…やはりポジティブな実感がないと広がらないですね。最初は少人数しか集わなかったとしても、地道に続けていくことに意味があるのだろうと思います。

田村…おっしゃるとおりです。加えて、イノベーションを起こしている当事者たちが「第三者から褒められる」という機会を増やしていくことも大事ですね。リサイクル率ナンバーワンを14年間維持している鹿児島県大崎町の役場の課長に「どうしてそんなに

町民のモチベーションが高いんですか？」と聞いてみたことがあるんですよ。すると、「町外から視察が来るたびに、あえて訪問先を変えている」のだと。訪問者に「すごいですね」「努力の継続に頭が上がりません」と言われると嬉ししいし、やる気が湧きますよね。そんな褒め言葉を浴びる人をあちこちに増やすことで、動機付けの機会を町全体で分配しているのだそうです。非常に納得しました。

小松…示唆に富むお話ですね。旗振り役は町長なのですか？

田村…課長職の方々が意欲的に動いていますね。やはり現場に直接働きかけられる中間管理職の影響力は大きいです。

菅野…当社でも、一人ひとりがサステナビリティ経営の当事者として主体的に動ける組織文化を目指しています。かといって、評価の項目に入れるような安直な方法では誰もついてきませんよね。



田村：「良いことをしましよ  
う」「誰かのために」とキレ  
イなスローガンを掲げるよ  
り、自分たちにとってのメ  
リットを感じてもらったり、  
いい意味での競争意識を刺激  
したりするほうが早く進むと  
思います。

菅野：しかしながら、地域に  
よっては「すでに手に入れた  
恩恵をなかなか手放せなく  
て、変られない」という状況  
もあるのではないでしょ  
うか。たとえば、原発を誘致し  
て多額の税金を投入されてき  
た地域などではいかがでしょ  
うか。

田村：おっしゃるとおり、そ  
こが問題なんですよね。私  
たちが大規模プロジェクト  
「Satsuma Future Commons」  
を進めている鹿児島薩摩川  
内市は、まさに原発で地域の  
経済を成り立たせてきた街で  
した。1970〜80年代に「夢  
のエネルギー」ともてはやさ  
れた原発の立地を計画し、工  
業団地を建て、大企業を誘致  
し、栄えた街です。ずっと原



発に頼れたらいいのですが、  
ご存知のとおり原発には運  
期限があり、最長60年。薩  
摩川内市はあと20年後に基  
幹産業を失うことが決まっ  
ています。

地元の人々の声を集めてい  
くと、20年後に対する危機感  
はなんとなく共有されている  
のは分かりました。でも、次  
のビジョンを見つけられてい  
ないことが一番の課題だと考  
え、「最先端の循環経済都市  
をこの地につくる」というビ  
ジョンを掲げ、この5年の間  
に具体的な準備を手伝ってき

ました。新たな基幹産業を生  
み出す目的で、川内原発に隣  
接する場所で東京ドーム7個  
分の広大な土地を開発中  
です。

菅野：地元の方々とのビジ  
ョンを共有するためにどんな工  
夫をされたましたか。

田村：やはり思いに寄り添  
う姿勢は重要だと思います。2  
0世紀には原発で地方経済を潤  
すことに成功した優等生的存  
在として評価されていたの  
に、今や風向きが変わって  
荷物的な扱いを受けることに  
対して、地元の人たちは不  
満や戸惑いを抱いているわけ  
です。同時に「もう一度、  
21世紀に輝ける薩摩川内市を  
つくりたい」という思いも強  
い。その気持ちを言葉にして  
代弁し、プロジェクトに昇華  
させていきました。下手に「こ  
のままでは危ないですよ」な  
んて刺激するのは逆効果です  
よね。今は市内だけでなく鹿  
児島県全体を巻き込んで、い  
ろいろなプロジェクトが生ま  
れています。

菅野：一般論としての「ベ

き”ではなく、「ここに暮らす自分たちがどうなっていきたいか」という議論を大切にしてきたということです。田村…その点はこれからも大切にしていきたいと思っています。

## 未来へつなぐお金の使 い道のオプションを

小松…最後に、当社がこれから社会に果たせる役割として、ご期待があれば教えてください。

田村…先日、パタゴニア創業者のイヴオン・シュイナード氏が親族の分も含めた全財産を非営利団体に寄付すると発表して話題になりました。私はこの決断に非常に感銘を受けるのと同時に、日本でも自分の資産を次世代のために使うオプションがもっと増えたらいいなと思っただけです。日本では寄付文化がそれほど盛り上がりませんが、「社会貢献のため、次世代のために自分のお金を使いたい」と



いう人は少なくないはずなんです。日本財団が生前贈与のコマースナルを打つと、たくさん問い合わせの電話が鳴ると聞いたこともあります。そのニーズに応える選択肢をぜひ御社のような資産運用会社がデザインしていただけたらいいですね。未来へつなぐためのお金を、しっかりと運用してもらえれば、ぜひ選びたいという人は多いんじゃないかと思えます。菅野…なるほど。ファイナン

シャルリターンをしっかりと出しながら、ソーシャルリターンも出す。この両立を目指すため、ESG投資を推進するために力を入れているマテリアリティ（重点項目）の設計も、今おっしゃったニーズに応える結果につながるものになるでしょう。

社会全体のシステムをすぐに変えるのは難しくても、足元でできることを少しずつ実行することが大事ですよ。例えば、シニアのお客様を地方に招待して、魅力に直接触れてもらうツアーを我々のような資産運用会社が企画してやってみるのもいいかもしれません。

田村…いいですね。一つの企業・組織の力だけで持続可能な社会を目指すことはできません。多様なプレーヤーが手をとり合って未来をつくっていく。そんな風景をつくってほしい。私も頑張ります。

菅野…非常に参考になるお話をありがとうございました。

左から安齋雄輝（サステナビリティ推進室）、長田礼深（サステナビリティ推進室）、宮本恵理子（担当ライター）、山内麻衣子（サステナビリティ推進室）  
菅野暁（社長）、田村大さん、小松みのり（サステナビリティ推進室長）

