

経済性と社会性を両立させ、 社会に必要とされる「いい会社」とは

経済性と社会性の両立をめざすサステナビリティ経営が重視される中、これからの社会に必要とされる「いい会社」を本気で応援する長期投資家があります。「しあわせ」「お役立ち」「インクルージョン」の視点が生み出す新たな可能性について、鎌倉投信(株)創業者の新井和宏氏と、丸井グループ代表の青井が語り合います。

新井 和宏 氏

鎌倉投信株式会社
取締役 資産運用部長(対談時)

青井 浩

株式会社丸井グループ
代表取締役社長 代表執行役員



新たな金融を通じて、 「資産形成」と「社会形成」の両立をめざす

青井: 新井さんは鎌倉投信(株)を立ち上げる前は、何十兆円もの資産を、数字を駆使して運用する金融のど真ん中にいらっしゃったわけですが、今は同じ金融の世界でも正反対のお仕事をされています。なぜ、そこまで両極端に振幅を変えられたのですか。

新井: 一つは、数字でやる運用に限界を感じたからです。私は根っからの理系人間で、当時は数式だけで投資判断を行う「クオンツ運用」で世界一だったパークレイズ・グローバル・インベスターズ(株)(現ブラックロック・ジャパン(株))で、「投資はサイエンス」であるという投資哲学を追求していました。世界中のアナリストが出す業績予想を統計的に分析し、出てきた結果で何十兆円もの株取引を行っています。ところが、2007年に過労によるストレス性の難病にかかり、会社も投資も辞める決意をしたのです。そんな時、坂本光司先生の『日本でいちばん大切にしたい会社』という本に出会い、気持ちが一变しました。それまでの私にとって、会社は数字による売買の対象でしかなかったのですが、会社には人の血が通っていると思うようになりました。それで、極端の反対側の端まで行ってみたいと思い、鎌倉投信(株)を立ち上げました。

青井: 両端をご覧になったわけですね。ただ、反対の極端に行ってしまうと、投資信託は成り立たないのではないですか。どのようにバランスを取っているのですか。

新井: 鎌倉投信(株)では、お客さまの最低限の資産形成に必要な4~5%のリターンを提供できる環境をつくった上で、それ以外は社会性を追求し、社会に貢献する「いい会社」に投資しています。儲からない会社にもお金が行かないと、社会課題は解決しません。目先の利益は出なくとも、ある程度成長していて利益の出る会社と、そうでない会社とを組み合わせれば、お客さまにリターンは返せるはず。それが、私たちがやりたかった社会性という観点で、もう一つの目標は「愛される金融」です。会社さんから必要とされる金融でありたいし、そのためには会社さんと苦楽を共にすると決めたのです。

当たり前の成長戦略として、 「サステナビリティ」を企業文化に組み込む

青井: 何社くらいの会社に投資されていますか。

新井: 63社に投資しています。私たちは、「いい会社になりたい」とか、「こういう会社にしたい」という軸がぶれなければいいのです。過去に投資から外れたのは7社で、その理



新井 和宏 氏

鎌倉投信株式会社
取締役 資産運用部長(対談時)

国内系信託銀行、外資系資産運用会社に勤めたのち、大病をきっかけに2008年、同志4人で鎌倉投信株式会社を共同創業。自身が運用責任者を務める投資信託「結い 2101」は、社会性を重視して会社を評価し、2018年7月末時点で個人投資家19,000人以上、純資産総額372億円超、投資先企業をすべて公開する独自のスタイルを貫く。著書には『投資は「きれいごと」で成功する』『幸せな人は「お金」と「働く」を知っている』『持続可能な資本主義』がある。



すべての人に「しあわせ」になっていただけるような
お金を目的化しない金融のコミュニティ。
それが本来あるべき金融の姿だと思うのです。

新井 和宏氏



由は買収や上場廃止など制度上の問題と、経営者の交代により方針が変わり、共に社会性の追求ができなくなったためです。

青井：日本企業は4年で経営者が交代する会社がとても多いですが、交代によって経営方針が変わり、極端な場合には正反対に進むこともあります。最低10年位は、経営者が変わらない方が望ましいと思うのです。そうでないと、「いい会社」や「サステナビリティ」は根づかないのではないのでしょうか。

新井：おっしゃる通りで、私たちが選択する会社の多くがオーナー系になる理由もそこにもあります。

青井：結果的に、長期経営はオーナー系企業が多いですが、私はそこに大きな問題意識があります。これから先のことを考えると、その他の企業も長期経営にしないと、社会全体のサステナビリティにつながらないと思うのです。先日、英国のマークス&スペンサー社の方が、「サステナビリティは普通の当たり前の成長戦略」なので、例えトップが変わっても変える必要がない。だからこれまでの124年間、サステナビリティが一つの企業文化になっているというのです。

新井：やはり経営者は10年や20年かけないと、企業文化そのものがつくれないのだと思います。本来あるべきガバナンスの牽制機能は、経営者や社員が自分たちの存在意義にまっすぐ向き合っているか、企業文化そのものが醸成されているかです。「経営者は短く切って交代させた方がいい」という今のガバナンスの方法論が間違っているのです。

ESGで大切なのは、「本業でこんな社会にしていこう」という経営者の本気度

青井：ESGによる企業評価は良い流れだと思っています。

新井：ESGの考え方そのものは、とてもいいと思います。ただ使う側が評価点を上げることにとらわれると、企業が均質化していく恐れがあります。会社にとって一番大切なことは、個性と本気度です。本気でないものを見ても、人は感動しないのです。時にお客さまから「この会社はいい何をやっているのだ！」とクレームもいただきます。そんな時に私たちは、投資先の経営陣のところへ行って対話をしますが、そこで試されるのは会社さんの本気度です。私たちが知りたいのは、「これからの社会を自分の本業でこんな社会にしていこう」というコミットメントです。それが見えてこない、投資しようとは思わないですね。

青井：私たちは、「共創」や「インクルージョン」という価値観を大きく打ち出しているのですが、新卒の何人かに入社動機を聞いたら、全員が「インクルージョンの会社だから」と答え、驚きました。強いメッセージは、確実に反応が返ってきます。改めて頑張らないといけないと思っています。

新井：会社の将来は人材が決めるので、人材の評価は見えざる資産の中で一番大きいと思います。これまで数値化できなかった、社員の幸福度や会社の雰囲気、を可視化する研究を行っています。きちんと評価される形にしていきたいと思いますね。



あるべき金融とは、お金を通じて、 かかわる人すべてが「しあわせ」になること

青井：鎌倉投信(株)のお客さまは、どんな方たちですか。

新井：社会に対する意識が高い方ばかりで、30~40代を中心とした約1万9千人のお客さまです。6割のお客さまがつみたて投資をされています。私たちは業績が悪い時にこそ会社を支えようと決めているのですが、そのことを強く感じたのは東日本大震災の時でした。他のファンドは、「日本株はもうだめだ」と流出しましたが、私たちのお客さまは誰一人として解約しなかったのです。

青井：日本株はだめだからとパッと売ってしまう。私は、それが当たり前という考え方に疑問を持っています。

新井：私たちは投資信託ですが、お金を目的化しないコミュニティをつくりたかったのです。お客さま、投資先、すべての人に「しあわせ」になっていただけるものこそが、本来あるべき金融の姿です。それには、単なる業種としての金融の領域を超えたものをつくらないといけないと考えています。

企業の成長とは、お客さまや社会の 「お役に立ち続けること」である

新井：昔、丸井さんにはお世話になりました。今の丸井さんはだいぶ変わりましたね。



青井：私は2005年に社長になったのですが、改めて過去を振り返り、なぜこの会社は創業から70年も続いてきたのかと考えてみたのです。その時に思い出したのが、子供のころから聞いていた「丸井には、お世話になった」という言葉でした。「丸井に行った」とか「丸井で買った」ではなく、この「お世話になった」というお客さまの感覚こそが、丸井を70年間継続させたコアバリューではないかと思ったのです。「お世話になった」という言葉は、会社側から表現すれば「お役立ち」です。時代もお客さまも変わる中、丸井の「お役立ち」度が減ってきたから業績が低迷してきたのだと、その時に思ったのです。非常に追い詰められたところで、当社の経営理念に掲げた「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という考えが出て、経営改革をスタートしました。ですので、新井さんの発言や取り組みには、根本のところで共感できるのです。

新井：私が丸井さんに期待することは単純です。昔あった丸井ではなく、今の若い人たちが行く丸井をつくってほしいのです。そのための答えは、先ほど出ていた「インクルージョン」にあると思います。若い人たちにはエネルギーがあるので、そうした価値観に共感して集まってくるということは、老若男女あらゆる人が興味を持って集まってくるということです。社会的活動の拠点として、皆が集まる丸井になってほしいと思っています。



「丸井には、お世話になった」という
お客さまの感覚こそが、丸井をこれまで継続させた
コアバリューではないかと思ったのです。

青井 浩