

対談 藤沢久美氏×鈴木茂晴

## 金融の力で 世界の課題に挑む

詳細版



お金の流れが変われば、世界を変えることができる。

インパクト・インベストメントや、クラスター爆弾禁止条約への対応を通して、金融機関だからこそできる取組みについて、シンクタンク・ソフィアバンク副代表で新しい社会の創造に取り組む藤沢久美氏と、大和証券グループ本社 取締役会長(当時 執行役社長)の鈴木茂晴が対談しました。(開催日:2011年2月15日)

### 金融は社会インフラ 自らの役割を果たすことが社会への貢献

**藤沢氏** 今年ダボス会議に行きましたが、CSRという言葉はすでに古く、グローバルシチズンシップとして、本業を通じて社会の問題をどう解決するのかを考える時代になっていると言われていました。金融という分野で、本業を通じてどんなことをなし得るとお考えでしょうか。

**鈴木** CSRは特別なものではなく、会社の業務を通じて社会に貢献していくことだということを、我々はずっと基本としてきました。企業は法人という人格を社会から与えてもらっているわけですから、私業であっても公の存在であり、社会のなかで果たすべき役割があります。特に金融は社会インフラであり、偏在している資金を、必要とする企業や国へとつなぐ役割を果たすのが証券会社です。自らを律しながら、役割をきちんと果たすことで社会に貢献していくことは、企業の存在価値そのものであると思います。

**藤沢氏** 今、世界で起きている問題を改善するために、証券会社には何ができるのでしょうか。

**鈴木** 社会貢献というと、寄付をするようなイメージがありますが、それだけではありません。今我々が取り組んでいるインパクト・インベストメントは、お客様にとっては利益を追求しながら社会に貢献でき、当社にも利益をもたらします。社会貢献と両立するビジネスを広げていくことこそが企業の果たす役割だと考えています。

**藤沢氏** 大和マイクロファイナンス・ファンドのお話を聞いて、これは素晴らしいと思って、昨日ツイッターでつぶやいてみました。しかも、店頭やインターネット経由で1,000円から申し込むことができると。そうしたら「こういう商品をつくってくださる会社があることはすごくいいことだ」とか、「応援したい」などの声があがってきました。

### インパクト・インベストメントは社員のための商品である

**藤沢氏** 効率良く利益を上げることを考えれば、BRICs\*ファンドをつくるほうがいいわけで、あえて社会性の強いものをつくって販売するのは、普通の金融商品とは力点が違うのでしょうか。

**鈴木** これはある意味、社員のための商品でもあると考えています。当社は社会から必要とされている会社だから、創業から108年も続いているわけです。我々は金融という社会の基盤を支える重要な仕事をしていますが、日々営業の現場にいと、自分の仕事が世の中の役に立っていることが実感しにくいのです。

**藤沢氏** インパクト・インベストメント商品は、販売する営業員も、購入するお客様も、商品の意義がわかりやすいですね。

**鈴木** その通りです。ワクチン債を最初に販売したときに言ったことですが、たとえば社員が池で溺れている子どもを飛び込んで助けたら、新聞に「お手柄証券マン」と大きく出るでしょう。ところが、ワクチン債を販売すると、実は数えきれないほどの子どもの命を救うことにつながります。マイクロファイナンスについては、これまでマイクロファイナンス機関に融資する国際機関が発行する債券を手がけてきましたが、今度は投資信託という形で投資家の資金の一部を、直接マイクロファイナンスを行なっている機関に融資をしますから、投資家から見て、自分のお金が直接社会に役に立つことがわかりやすい商品になりました。

**藤沢氏** お金の流れが見えますから、商品を販売する社員の方も、購入するお客様にとってもわかりやすいですね。

**鈴木** 社員は生活のためだけに働いているわけではなく、意義のある仕事をしたいと思っているはずですよ。お客様の立場で考えれば、たとえば寄付をしたとしても、そのお金がどこでどう使われたのかわからないことがあります。しかし、我々の商品は、必要なところにお金が使われることがはっきりとわかる。もちろん金融商品ですからリスクもありますが、寄付ではなく投資だからリターンも期待できます。当社にとっても、社員にとっても、お客様にとっても、そして資金を受ける側にとっても利益が大きい、ハッピーな商品だと私は思っています。

**藤沢氏** インパクト・インベストメントのような商品は、大きな利益が出るわけではないと思いますから、一歩を踏み出すのが難しいのでは、と思いますが。

**鈴木** 企業は利益を上げなければその存在意義をなくしてしまいます。しかしながら、利益だけを追求するのではなく、さまざまな社会的意義のある事業を手がけるべきだと思っています。社会インフラとしての証券会社の存在意義や、社員の働きがいになるようなものとして、今後もこういった社会性の強い商品に力を入れていきます。

**藤沢氏** ますますインパクト・インベストメント商品を増やしていられるお考えですね。

**鈴木** そうです。マイクロファイナンス関連商品は、貧困問題に関心を持っていた現場の社員が企画して商品化しました。良いことを企画すれば、商品化できるという事例にもなったわけで、こういう前例があると、社員も一生懸命仕事をします。そういう意味での好循環ができていると思います。

**藤沢氏** 社員のために、とおっしゃるところが本当に嬉しいですね。社員からの反応はどうか。

**鈴木** 営業部門では、社員の多くが社会に役立つ仕事ができていると感じているのではないのでしょうか。

**藤沢氏** 証券会社の営業の方がそういう意識を持って働いているのが素晴らしいですね。

**鈴木** 我々もずっと言い続けていますから。役員が一番の仕事はそれだというぐらいに。私も70~80店舗ぐらいの支店をおとすれ現場の社員と直接コミュニケーションを図っていますが、そこでまず当社の社会的な存在意義を話しています。これが重要なんですよ。

※BRICs:ブラジル、ロシア、インド、中国の頭文字を合わせた4カ国の総称

## 世界に冠たる国民性を持つ日本人にインパクト・インベストメントはマッチする



藤沢 久美氏  
シンクタンク・ソフィアバンク 副代表  
社会起業家フォーラム 副代表  
法政大学ビジネススクール 客員教授

投資信託会社勤務を経て、1996年日本初の投資信託評価会社を設立。2000年にシンクタンク・ソフィアバンクの設立に参画。セミナーやテレビ、雑誌など幅広いメディアを通じて新しい社会創造に取り組んでいる。

**藤沢氏** ワクチン債を購入されたお客様のなかにはお医者様が多いと伺いましたが、インパクト・インベストメント商品を出すことで、お客様のすそ野が広がるのではないのでしょうか。

**鈴木** そうですね。今、世界銀行が出しているような債券を地方銀行さんに向けてターゲット・イシューで出しています。地方銀行さんがまとめてお金を出して購入してくださると、発行体から感謝状をいただくんですね。その地方の新聞社の方にも来てもらって、感謝状の授与式をすると、その銀行にとっても社会に貢献していることが非常にわかりやすい。そういった例が今増えています。

**藤沢氏** 感謝状をいただくということは、目に見えるわけですから、わかりやすいですね。

**鈴木** 日本人は世界に冠たる心の優しさを持った国民性があると私は思っています。インパクト・インベストメントは投資で経済的リターンを求めながら、社会的リターンも追求するわけですから、日本人に非常にマッチした商品だと思います。これまで投資に縁のなかった人たちに知ってもらうことで、もっと広げていけるのではないかと思います。

**藤沢氏** 日本人のいいところを信じて商品をつくっていらっしゃるわけですね。

**鈴木** 当社はアジアでの事業に力を入れています。アジアの人たちは日本人に対して親しみを持ち、共感しています。自分たちの工夫と努力で文化や産業を高めた国に対する畏敬の念ですよね。そういう意味でも、素晴らしい国民性だと私は思っています。

**藤沢氏** こういった社会性のある商品をつくることは、社員に対する良いメッセージでもあり、日本人に対するメッセージ、あるいは海外に向けて日本の良さを伝えるメッセージにもなりますね。大和証券というブランドを高めることにもつながっていると思います。

## 正しい方法で、正しい利益を上げなければ社会的意味も企業の存続価値もない

**藤沢氏** 先ほど、利益が上がればそれでいいという時代は終わったとおっしゃいましたが、それは肌で感じていらっしゃるでしょうか。

**鈴木** そうですね。きちんとした利益を上げなければいけない時代だと思います。たとえば、サブプライムローンが格付けAAAで運用してスプレッドを取って何百億儲かりましたということに社会的な意味はないし、企業の存続価値もないと思います。

**藤沢氏** 証券会社のトップの方が、はっきりそうおっしゃるのはすごいですね。株主の方々に対しても、もちろんおっしゃっていることだとは思いますが、反応はいかがですか。

**鈴木** 問題のあるビジネスをして、企業ブランドが傷つけば大きなマイナスになります。株主もそれは理解していると思いますね。

**藤沢氏** 大和証券さんは新しい金融のあり方を言葉と実態で表現していらっしゃる。今後も方向性は変

えないということですね。

**鈴木** そうです。我々がやっていることは間違いなく正しいし、本来あるべき方向であるべきかたちで進んでいると思っています。

## 好ましくない企業には投資しないことで社会的な責任を果たす

**藤沢氏** 2010年8月「オスロ条約」の発効に伴って、クラスター爆弾製造企業の発行する有価証券をアクティブ・ファンドに組み入れない、という方針を策定されました。最初にこの話を聞いたときには驚きましたが、素晴らしいことですね。

**鈴木** 世の中が認めていない、あるいは禁止しているものに携わっている企業に対して、我々は投資することはできません。反社会的な企業に投資することとある意味同じですから。そういった企業は引受時の審査の段階で外すようにしていますし営業員がお客様に奨めることがないような仕組みをつくっています。

**藤沢氏** それはすごいですね。ある意味、日本は世界で一番金融資産を持っている国ですから、そういう国から社会的によろしくない企業にお金流れないような調整弁をつくっていらっしゃることは、世界に対する確固たるメッセージになると思います。そういったところも、大和証券グループは先進的ですね。

**鈴木** 社会的な責任をきちんと考える企業は増えてきていると思いますが、我々はその先端を走る一社という自負はあります。

**藤沢氏** 日本の、特に金融や証券の世界では、誰かが歩いた道でなければ歩かない、という傾向がありますが、その一番先を歩いていらっしゃるのは素晴らしいですね。社内の反応はいかがでしたか。会社が方針転換をするときは、中間管理職の反発があると一般的に言われていますが。

**鈴木** 法律やルールに反していなくても、社会通念上おかしければビジネスとして成立しないと、私はずっと言い続けてきました。そういう思想は浸透しているので、反発はないだろうと思いますし、そうであってほしいと思います。特にクラスター爆弾製造企業への投資方針の際には、部長クラスがそうあるべき、と積極的に受け入れてくれました。

## 社員が力を発揮できる場を整え、雰囲気醸成するのが経営の役割

**藤沢氏** 証券会社というとまだ昔のイメージを持っている人が多いのが現実ですから、鈴木会長、あるいは大和証券さんが持っていらっしゃる素晴らしいメッセージが広がっていくといいですね。

**鈴木** 機関投資家は金融のプロですが、大和証券のお客様である個人投資家はプロではありません。たとえ証券のことを何も知らない人たちであっても、完璧に納得していただくまで説明して投資判断をしていただかないといけないんです。当社はそういったところを意識して徹底していますから、そういう意味では証券会社のイメージも変わってくると思います。

**藤沢氏** 女性の営業員が増えているそうですね。

**鈴木** 個人投資家のお客様には、きめ細やかな対応や、きちんとした



大和証券グループ本社 取締役会長  
鈴木 茂晴

説明が必要ですが、そういった場面では、女性が力を発揮してくれています。昔の証券会社は男社会、というイメージがあり私みたいな体育会系の人間しか残らないような世界でしたが、今はまったく違います。

**藤沢氏** 女性の数が増えているというのは、意識的にですか、それとも結果的に、ということですか。

**鈴木** 両方ですね。意識的に働きやすい環境をつくったことは確かですが、それに応えて活躍をしてくれたので、人数的にもどんどん増えたということです。

**藤沢氏** 働きやすい環境を整えようと思われたのは、何か理由があったのですか。

**鈴木** 私が会社に入った頃に、嫌だなと思ったことがありました。ひとつはオフィスが雑然としていたことです。店頭はともかく、バックオフィスがひどかったので、私が社長に就任した際、全店リニューアルを行いました。トイレも男性用の方が広がったので、逆にしました。

**藤沢氏** 女性にとってトイレは重要です。そんなところをわかってくださる方がトップにいらっしゃると、女性社員は幸せですね。

**鈴木** もうひとつ私が嫌だなと思っていたのは、帰るのが何時になるのかわからないこと。だから19時前退社を徹底しました。女性は特に何時に帰れるかわからないと働きにくいですね。

**藤沢氏** ご自身の体験を通して改善すべき点を改善してこられたのですね。随分変わったという噂を聞きますが。

**鈴木** 少なくとも支店は必ず19時前に帰るようになりました。19時前に帰るなんて証券会社にとっては考えられないことでしたから、反抗はありました。「無理です」と。でも、やればできるものですよ。

**藤沢氏** それで効率が落ちるようなことはないですか。

**鈴木** ありません。きちんと成績が出て、評価される仕組みになっていますから、仕事の効率を考えるようになるんです。今は働く密度がものすごく高いと思います。

**藤沢氏** リーダーのお仕事は、場づくり、チャンスづくりをさまざまな角度から考えることでもあるのですね。

**鈴木** 当社は就職人気ランキングも高くなりましたし、優秀な人が多く集まっていますから、きちんとした職場を提供すればすごいことをやってくれる。そういう職場や雰囲気をつくり出すのが、上に立つ者の役割だろうと思います。

## 良い雰囲気が醸成されているからこそ社会にとって有意義な活動ができる

**藤沢氏** 聞けば聞くほど鈴木会長の中に1本筋が通っていらっしゃいますね。働いている人、かかわっている人が生きがい、働きがいを感じて、仕事に喜びを感じることを、ずっと大切にされているのだなと感じます。

**鈴木** 家にいるより会社にいる時間のほうが長いからです。サラリーマンにとってもっとも重要なのは働く仲間同士の連帯感だと思います。嫌な人間がイニシアティブをとると嫌な組織になるんです。良い人間がイニシアティブをとると良い組織になる。これは間違いないです。

**藤沢氏** そういった雰囲気があるからこそ、社会にとってインパクトの強い働きができるのだろうと思います。今日のお話を聞いて、もし自分に子どもがいたら「大和証券に入りなさい」と言いたくなりました。人間としてすごく成長できる企業だなと思います。

**鈴木** 当社は就職人気ランキングが高くなっていますが、今の学生さんは入る前にいろいろな調査をす

るんですね。支店に行って先輩から話を聞いたり。そのときに、社員がつくり出している雰囲気というか文化、大和カラーのようなものが良いものとして伝わるから、就職人気ランキングも高くなっているのだと思います。

**藤沢氏** 最大の口コミは社員ですから。

**鈴木** どんな仕事でも楽ではないけれども、厳しいなかにも社員がつくり出すカルチャーが重要だと私は思います。

## ■ グローバル・コンパクトの原則は特別なことではない

---

**藤沢氏** 最後に国連グローバル・コンパクトに署名した企業としてのコミットメントを伺いたいと思います。

**鈴木** グローバル・コンパクトの原則は、企業経営を考える上で当然考慮すべきことだと思います。当社の理念とも相違するところなく、また社会的インパクトを考慮した事業活動を行う上で有用です。

**藤沢氏** 署名しない理由はないと。

**鈴木** わざわざ署名しなくても良い世の中にしていかなければならないと思います。日本人のようなメンタルを持っていれば、十分可能であると考えます。

**藤沢氏** 本日は非常に感銘を受けました。ありがとうございました。