

“信頼”を経営戦略に取り込むということ (1)

中野光義 (なかの みつよし)
株式会社サン・パートナーズ代表取締役社長
(聞き手：普及誌委員会)

株式会社サン・パートナーズの中野光義氏のインタビューを3回にわたってお届けいたします。同社はリスクマネジメントを中心とした独立系コンサルタント会社で、2015年に話題となった、大学として世界初となる室蘭工業大学のISMS/BCMS同時取得の陰の立役者となるなど、現代社会で求められているマネジメントシステムの構築に関するコンサルティングを専門としています。第1回である今回は、会社を設立された経緯や世界初、日本初のさまざまな挑戦についてお聞きします。

1. 会社設立の経緯

聞き手：インタビューの始めに、証券アナリストやファンド・マネージャーのご経験が、どのような経緯で現在のお仕事に繋がっているのかお伺いしたいと思います。

中野：証券アナリストやファンドマネジメントは、そもそもリスクマネジメントが重要です。世界情勢や災害なども株価や金融商品に大きく影響しますので、さまざまな要素を考慮した総合的なリスクマネジメントを行っていました。また、ファンド運用に関わる調査、市場調査や業界の調査なども含めて行っていました。そのなかでも、私は特に年金運用を担当していました。リスクを最小限にしてリターンを安定的にするためには、様々なリスクを分析する必要があります。

聞き手：それをコンサルタントとしてされるほど積極的にされたというのは、何かきっかけがあったのでしょうか。

中野：はい、あります。例えば年金基金から預かった資金を運用していたわけですが、ポートフォリオの運用について、運用を評価する側のコンサルタントが運用評価について基金に報告します。私はポートフォリオ・マネージャーという立場でしたの

で、この人たちとも直接やり取りをすることがありました。そのなかで、自分たちの運用を正しく伝えることで正しく評価されるように、コンサルタントへの対応支援も行っていました。

同時にアナリストとして企業訪問も行っていました。当時、社会的責任ファンドというのが注目され始めていました。SRI (Socially Responsible Investment) と言いますが、SRIに対して先駆的に取り組んでいる銀行に在籍していましたので、環境ファンドなどが徐々に立ち上がっていくなか、CSRを重視し、積極的に取り組んでいる企業への投資を行っていました。

聞き手：自然な流れで今の仕事に繋がっているということですね。そして、2002年に会社を立ち上げられていますが、最初はどのようなことからスタートされたのでしょうか。

中野：まったく同じですが、運用ではなく、企業が社会的な責任を達成するための支援をぶれることなくやっておりました。

2. 世界初、日本初のさまざまな挑戦

聞き手：世界初、日本初の多くの取り組みが素晴らしいですね。こうした挑戦は最初からされていたのでしょうか。

中野：戦略的に目指したものもありますが、実際は最先端のもの、先駆的な取り組みをしていくうちに、気づくとそれが日本初、世界初に繋がっていききました。

聞き手：たくさんのトロフィーがありますね。

中野：そうですね。一つはISO27001 (情報セキュリティマネジメントシステム)、ISO30301、ANSI/ARMA5-2010の3つの規格を統合認証したときのものです。ISO30301というのは文書管理に関するマネジメントシステムです。例えば、東日本大震災



のとき、多くの市町村で戸籍等の重要な文書類が津波で流されてしまったと聞きますが、こうした災害対策も含めた各種文書や記録類の文書管理に関するものです。これより以前にISO22301（事業継続マネジメントシステム）も日本初群で取得しておりますので、現在は4つの規格を統合で運用しています。中央のものはPAS777という、中古エンジンの国際標準を策定したときのものです。これは新聞等でも世界初と取り上げられた、リサイクルの規格です。

3. 中古エンジンに関する国際規格

聞き手：導入のためのコンサルテーションであれば理解できるのですが、国際規格を作るというのが素晴らしいですね。大変なご苦労があったのではないのでしょうか。

中野：国際規格を作る際、何よりも重要なのは、国際規格策定を長期的な視点に基づいた事業戦略として捉えていただくことです。効果が出るのにある程度の時間を要しますので、そこまでの資金的な余力も含めて、経営陣だけでなくその先の経営幹部の皆様にも十分ご理解いただき、遂行することが非常に重要だと考えています。そういう意味ではリスクも伴いますが、一方でその先の可能性は非常に大きいと考えています。規格を作るということは、その市場でのルールを作ることですから、その意義は非常に大きく、戦略的に成功すれば、そのマーケットそのものを抑えることも可能になります。このように広く、長期的な視点で、例えば市場拡大や海外進出等、その後の事業戦略を踏まえつつお考えいただくとよいのではないかと考えます。

聞き手：中古エンジンというのは、特殊に感じますが、着目された理由は何ですか。

中野：今地球上で10億台以上の車が走っており、そのなかで日本の車が3分の1くらいです。なぜならば日本車は中古車であっても性能がよいと認識されているからです。中古車そのものではなく、パーツになっても日本製のもは人気があり、その性能のよい日本車の中古エンジンをパーツとしても使用したいという人が世界中にたくさんいます。しかし、残念ながら同時に粗悪品と言わざるを得ないものも多く出回っています。これらは、例えば大量の排気ガスを排出することで環境破壊に繋がったり、安全な運転ができないために交通事故に繋がったりするため、非常に問題視されています。

現在、中古エンジンがどのように取引されているのかというと、日本車の中古エンジンのような性能のよいものも、そうでないものも玉石混合の状態で、何十個でいくらというように取引されていました。中古エンジンであっても、それぞれきちんと機能評価することで、よいものを適正な価格で取引することで、環境にも優しく、安全面でも信頼できる、まだ十分に利用価値のある中古エンジンを適正な価格で市場取引できるようにすることで、中古エンジン市場の健全化を目指すという長期的な目的で、こちらの国際標準の策定を目指すことになりました。

聞き手：そうしますとマーケットの健全化だけでなく、地球環境の保全や交通安全の現象にも寄与できるようにするということですね。

中野：はい、そうですね。

聞き手：国際規格の提案をすることを企業の方に納得していただくために、実際にどのようにされたのでしょうか。

中野：そもそも、ある1社の企業様にこのようなお考えがあり、どのようにアプローチされたらよいかお考えになっていらっしゃいました。そのため、国際規格を作成することの意義をご理解いただくという点は、そこまで難しくはありませんでした。

聞き手：現状を認識してもらうことと国際規格を提案するという点には距離がありますよね。

中野：今回は、お客様側にすでにCSR的な観点も含めたルール化に関するお考えがありましたので、今回特に我々が強くお伝えしたのは、国内だけに通用するのではない、国際的なルール化することの意義の部分です。お客様の経営層がすでにこのお考えのもと事業を展開されていたので、社内での合

意を取ることは非常にたやすく、それが今回の国際標準のスピード策定化につながったと言っても過言ではないと思います。

聞き手：実際のプロセスというのは、まずは社内案を取り決めた後に、PAS規格の発行団体である英国規格協会で認証登録されているかと思います。実際にイギリスまで行き、国内でそのような経験をした方がほとんどいないなかでの手続というのは、暗中模索のような感覚だったのではないのでしょうか。

中野：国際規格の発行には、発行に向けて定められたある一定のルールがありますので、その条件を一つ一つクリアしていきます。例えば国際会議を開かなければいけない回数なども定められているのですが、今回は二十数カ国参加し、それぞれの国の業界の代表を選出、数度の協議、最終的な合意を経て、発効するというプロセスを経ました。最終的にはイギリスの英国規格協会で発表しました。

聞き手：日本が委員長として委員会を設置したということでしょうか。

中野：そうですね。

聞き手：中野さんはどのような立場で参加されたのでしょうか。

中野：この時はスポンサー側のパートナーとして、共同で行いました。

聞き手：二十数カ国の人たちと英語で交渉しながら、どのように作り上げられたのでしょうか。

中野：弊社が主体となり、リードしながら国際会議を行いました。イギリスには当然行きましたが、ブラジルやアメリカの方など、全員が現地に参加できるわけではないので、それぞれの国から電話会議等で参加している方もいました。それでも半数くらいはイギリスに來られていたことから、この国際標準の将来性は高く評価いただいていたと思います。

聞き手：その際の調整で、一番苦労した点はどのようなものでしたか。

中野：やはり、それぞれの国の状況や法律、特に自動車に関することですので、交通法などの国ごとに異なる規制の調整を重ねることが少なからずありました。また、先進国と開発途上国とでは、購入者の経済的な背景による中古エンジンに対する意識に相違がありました。ここのせめぎあい、利害対立への対応に苦労しました。

聞き手：全体のメリットを訴えて、しっかりと通



すことができたわけですね。国際規格は、この点が一番難しいとよく言われますね。日本としての、提案する側のメリットは、全体のメリットを配慮すると、薄れてしまわないのでしょうか。

中野：それはその通りです。日本でも、国際規格の策定は以前から行われてきましたが、あまり大きな成功は収められていないと言われています。これは世界全体の意見を考慮し過ぎた結果という部分もあると考えます。この結果、日本にとっての強みや旨味が薄まった状態で規格を発行せざるを得なくなったり、あるいは時間がかかりすぎて、他に問題が発生してしまうなどの事態が発生してしまっています。ただ昨今、これらについては、スピード感も一つの重要な要素ととらえる方向に変わってきていると思います。

聞き手：日本政府として国際標準化を日本がリードすることに力を入れているなかで、企業の先頭に立って活動されていることが、とても素晴らしいと感じます。

(次号につづく)

略歴

中野 光義 (なかの みつよし)

邦銀系投資顧問にて証券アナリスト兼ファンド・マネージャーを経て、外資系信託銀行運用本部ディレクター、ポートフォリオ・マネージャーなどを歴任。2002年に株式会社サン・パートナーズを設立、代表取締役役に就任。2004年、NPO法人日本マネジメントシステム協会理事長に就任。2003年、国立大学法人静岡大学客員教授に就任。現在、(株)サン・パートナーズ代表取締役社長、国立大学法人静岡大学客員教授、日本ソーシャルデータサイエンス学会副会長。