



パーソナルストーリー 次世代リーダーのつくり方 三菱UFJアセットマネジメント株式会社 常務取締役 代田秀雄さん

グローバル人材戦略研究所の「パーソナルストーリー」では、一人ひとりの挑戦や経験、学びなどキャリアの参考にさせていただくことを目的としています。パーソナルストーリー～次世代リーダーのつくり方～では各分野のリーダーに話を伺い、今までの経験・キャリアとあわせ、リーダーならではの世界の見方やその為の考え方などを紹介していきます。

「新NISA（新しい少額投資非課税制度）」開始以降、資金流入額でNo.1、純資産総額が11兆円（2024年6月時点）という急成長を見せている「eMAXIS Slim（イーマクシス・スリム）シリーズ」の生みの親・三菱UFJアセットマネジメント株式会社 常務取締役 代田秀雄さんとグローバル人材戦略研究所 代表取締役 小平達也の対談を全5回にわたって紹介します。今回のパーソナルストーリー ～次世代リーダーのつくり方～ではeMAXIS Slimシリーズの生みの親としてテレビの経済番組や新聞などをはじめとし、メディアで発信を続ける代田さんの視野の広げ方やものの見方など、パーソナルな側面に迫ります！

代田秀雄さん

三菱UFJアセットマネジメント
常務取締役 マーケティング部門長
1985年三菱信託銀行入社。1996年以降年金資金や投資信託の運用業務に従事。
全国信託銀行従業員組合連合会書記長、三菱UFJ投信商品企画部長、三菱UFJ信託投資企画部長（三菱UFJトラスト投資工学研究所取締役、エムユー投資顧問取締役いずれも兼務）、三菱UFJフィナンシャルグループ受託業務企画部部長等を経て、2015年から三菱UFJ国際投信取締役。2018年に同社常務執行役員 商品マーケティング部門副部門長 企画ライン長、2019年から常務取締役 商品マーケティング部門長、2023年にエムユー投資顧問と合併し三菱UFJアセットマネジメントに。2024年から現職。公募株式投信（除くETF）（＝個人向け投資信託）の業界順位を4位から首位に、私募投信（＝法人向け投資信託）の業界順位を8位から首位に引き上げる。2017年に設定したeMAXIS Slimシリーズは2024年6月に11兆円を突破。

小平達也（聞き手）

株式会社グローバル人材戦略研究所
代表取締役

「世界で通用する人づくり、組織づくり」をテーマに次世代リーダー育成をはじめ、グローバル経営、海外赴任者や外国籍社員の育成/ダイバーシティ推進などを行う。「企業と人材」「賃金事情」「人事実務」「労政時報」「人事マネジメント」「グローバル経営」寄稿、著書に「外国人社員の証言 日本の会社40の弱点」（文藝春秋）。政府会議有識者、大学講師などもつとめ幅広く活動。富士スピードウェイ走行ライセンス保持。グリーンケアを勉強中。

目次

- 第1章 新規サービス「eMAXIS Slim」
立ち上げ背景
- 第2章 マーケティング戦略はファンとともに
- 第3章 代田流リーダーシップ～両利きの経営を
成功させるために大切なこと～
- 第4章 リベラルアーツの実践～視野を広げ、
独自の視点を持つための工夫～
- 第5章 対談を終えて
(グローバル人材戦略研究所の視点)

【第1章】新規サービス 「eMAXIS Slim」立ち上げ背景

はじめは「違和感」だった

小平：グローバル人材戦略研究所では次世代リーダー育成を「選択肢を選ぶ人でなく、選択肢をつくる人になろう！」というコンセプトで、国内外問わず、グローバルな視点で自ら考え・実行できる人づくりを行っています。代田さんが立ち上げられた「eMAXIS Slimシリーズ」は2024年6月に

11兆円を突破されたとのことでまさに破竹の勢いです。「全世界株式（オール・カンントリー）」や「米国株式（S&P500）」など投資信託の中で最大規模の「eMAXIS Slimシリーズ」は三菱UFJアセットマネジメントが提供するインデックスファンドシリーズのことで、オルカンでは投資信託1本で全世界（日本を含む先進国・新興国）の47ヶ国に分散投資ができることや、運用時に発生するコストが低いいため長期資産形成を可能にすることがメリットとして挙げられていますね。一般に、金（ゴールド）価格は心理学の先生、原油は地政学の先生などと言われますが、オルカンやS&P500のような世界に連動したインデックスファンドを個人として購入しておくとは必然的に世界経済や地政学リスクなどに目を向けるようになるため、国内外問わず、世界との関わりを意識し、自らの視点でものを見ることが鍛えられるきっかけになると思っています。

今回、「eMAXIS Slim」シリーズを創り出したきっかけについて、それまでお持ちであった問題意識や違和感などを踏まえて教えていただけますか。

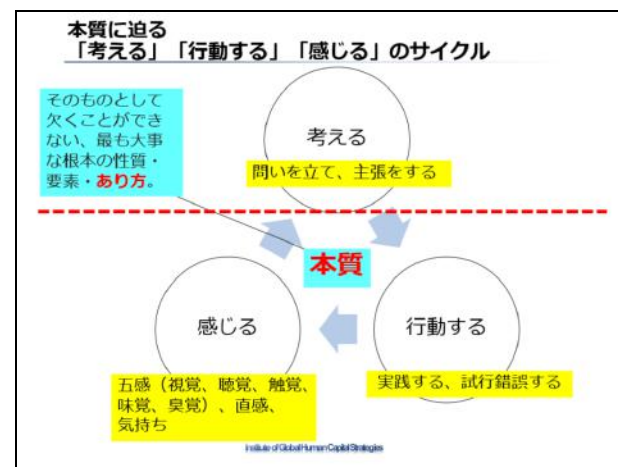
代田さん：私は30年ほど資産運用の業務に携わっていますが、年金などの機関投資家の資産運用を担当してから、個人向けの投資信託の業界に来ました。この個人向けの投資信託の世界では不思議な現象が起きていました。それは、専門の運用担当者を抱える機関投資家でさえ、インデックスファンド中心のポートフォリオを作っていたのに、機関投資家と比べて投資の専門家ではない個人投資家がインデックスファンドではなくアクティブファンドばかりに投資をしていたということです。

まずアクティブファンドとインデックスファンドの違いについて簡単にご説明しましょう。アクティブファンドとは、いわば竿で魚を一本釣りするようなものです。投資家は海域（どの市場か）、魚（どの銘柄か）などを選んで値上がりすると思われる個別銘柄に投資をします。それに対してインデックスファンドとは、海域の魚を地引網で獲るようなものです。網の目の大きさによって逃がす魚（銘柄）はあるものの、基本的には全て（市場全体）を対象とします。このように個別銘柄に投資をするアクティブファンドと市場全体に投資をするインデックスファンドという違いがありますが、「eMAXIS Slim」が登場する前の投資信託では、アクティブファンドが9割程度を占めていたのです。

小平：代田さんはそこに違和感を持ったということですか？

代田さん：そうです。投資信託市場は2008年のリーマン・ショック以降、長らく市場が拡大していませんでした。そのなかで運用会社・販売会社ともに利益を確保するためにFee（費用）が高いアクティブファンドを中心に展開をせざるをえなかったのだと思います。しかしそもそも市場に勝つことができるアクティブファンドは数が少なく、しかも過去のパフォーマンスがよくても将来もそのようになるかはわかりませんから個人投資家がそのような投資信託をみつけだすことは簡単ではありません。私は**本当にその状況が個人投資家のためになっているのかという問題意識**をもっていました。他方、オルカンに代表されるインデックスファンドの場合は市場全体への投資でFeeが安いこと、結果的に個人投資家の得るインベストメントリターンは平均的にアクティブファンドより高くなるのです。

小平：ありがとうございます。哲学者のカントは人間の精神を構成するものとして「知情意（知性・感情・意思）」があり、これらのバランスが大切だと提唱しました。グローバル人材戦略研究所としては「考える」「行動する」「感じる」の3要素があり、これらのサイクルを回していくことにより本質に迫るとしています。今、代田さんがおっしゃった「本当に個人投資家のためになっているのか、社会から必要とされているのか」という違和感・問題意識はまさに、「感じる」であり、すべてはそこからはじまったのですね。



社会の基盤・インフラとしてのインデックスファンド

小平：海外のインデックスファンドの状況はどのようなものでしょうか。

代田さん：例えばアメリカでは1975年にジョン・ボーグルがバンガード社を設立しインデックスファンドが幅広く普及しはじめました。これはインデックスファンド革命とも言われますが、現在は個人投資家の投資先として約半分がインデックスファンドになっています。日本では、国として

本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

「資産運用立国」を目指すとされていますが、インデックスファンドというのはその実現のために「社会インフラ」として必要不可欠なものなのです。

小平：インフラですか！「インフラ」と言えば鉄道、上下水道、空港、ダムなど社会や人々の生活の基盤となる施設・設備をイメージします。グローバル人材戦略研究所でもこれらインフラ産業のグローバル展開を支援していますが、インデックスファンドも社会インフラという位置づけだったのですね。

代田さん：その通りです。学術的にも投資のリスク管理の研究が進んでいます。アクティブファンドとインデックスファンドが抱えるそれぞれのリスクについては、ノーベル経済学賞を受賞したスタンフォード大学教授のウィリアム・シャープが次のように指摘しています。「アクティブファンドは個別銘柄を絞り込むリスクに加えて、市場自体のリスクが伴い、まさにハラハラするゲームのようなもので投資信託においては主にファンドマネジャーが銘柄選定などの投資業務を行い、結局個人投資家は彼らの知的好奇心に付き合わされることになりかねない。それに比べてインデックスファンドは市場自体のリスクが中心となるため、こちらを低コストで提供することは資本主義経済の成長を前提としている限り、アップダウンはありながらも個人投資家の長期的な資産形成につながる」と。つまり、インデックスファンドへの投資は市場リスクのみを取るものですが、アクティブファンドへの投資は市場リスクに加えて個別銘柄選定のリスクも取ることになるので、アクティブファンドに投資することは、より複雑なリスクを取らされていることを認識した方がいいでしょう。

【資産運用立国】

2023年12月13日、岸田政権は経済活性化に向けた政策として「資産運用立国実現プラン」を発表。新しい資本主義の下、日本の家計金融資産の半分以上を占める現預金が投資に向かい、企業価値向上の恩恵が家計に還元されることで、更なる投資や消費に繋がる、成長と分配の好循環を実現していくことが重要だと示した。これまで、①資産所得倍増プランや②コーポレートガバナンス改革等を通じ、家計の安定的な資産形成の支援、企業の持続的成長、金融商品の販売会社等による顧客本位の業務運営の確保など、インベストメントチェーンを構成する各主体に対する働きかけを行ってきた。引き続き、こうした取組に続き、インベストメントチェーンの残されたピースとして、③家計金融資産等の運用を担う資産運用業とアセットオーナーシップの改革を図っていく。残されたピースをはめ、日本の経済の成長と国民の資産所得の増加に繋げていくとした。[資産運用立国の実現（2024）金融庁資料](#)

小平：市場自体が対象となるインデックスファンドを低コストで提供することが個人投資家の長期的な資産形成につながる、ということですが、資産形成の基盤・スタンダードとしてインデックスファンドが必要、という理解でよろしいでしょうか。

代田さん：はい。資本市場が健全に発展するためには、インデックスファンドもアクティブファンドもどちらも必要です。重要なことは投資家がインデックスファンドの存在を認識したうえで、アクティブファンドを選ぶということです。日本では、投資信託を銀行や証券会社などの販売会社に薦め

られる、あるいは選んでもらうという状況が続いていました。しかしeMAXIS Slimの登場で、投資家のみなさんに指名買いをしていただくようになり、投資信託選びの主導権が販売会社から投資家に移ってきたと思います。これは投信選びの民主化といえるものです。米国においても、インデックスファンドの普及により、個人のファンドの目利き力が高まりました。その結果、アクティブファンドのマネジャーも個人投資家に対する説明力が鍛えられ、アクティブファンドのレベルが上がったのだと思います。日本でもインデックスファンドの普及が、アクティブファンドの質的向上につながるものと考えています。

第1章のポイント

- ・投資信託の中で最大規模の「eMAXIS Slim」シリーズを創り出したきっかけは「既存のビジネスモデルは本当に個人投資家のためになっているのだろうか」という違和感。
- ・個人投資家の長期的な資産形成につながるインデックスファンドを社会のインフラと捉えて取り組んでおり、投資家がファンド選びの主導権を獲得することが投資の民主化につながる。
- ・インデックスファンドの普及はアクティブファンドの質的向上にも貢献している。

【第2章】マーケティング戦略はファンとともに

情報開示と対話、そして共感

小平：第1章の最後では、インデックスファンドは社会のインフラを目指しており、また広く受け入れられることが、アクティブファンドの質の向上にもつながっているということをお伺いしました。ところでインデックスファンドについて広く個人投資家・国民に認知してもらいたいということですが、「eMAXIS Slim」を始めた時にはどのようなマーケティング戦略をとって広めていったのでしょうか。

代田さん：「eMAXIS Slim」の特徴はコストの安さです。広告宣伝費を多大に掛けるとその分コスト高になり、最終的には投資家の負担になってしまいます。そこで広告宣伝費をできるだけ抑える一方で、ブロガーなどのインフルエンサーとの対話を重視した**ファンベースマーケティング**に取り組んできました。今でこそインフルエンサーという言葉は一般化していますが「eMAXIS Slim」の前身である「eMAXIS」がスタートした2009年頃から、ブロガーの方との対話の場であるブロガーミーティングを継続的に続けています。ブロガーとの対話を通じて、そこで出された新たな商品開発への要望や既存ファンドの商品性改善、そして情報発信の仕方などのご意見に応えるかたちで、ブロガーの方との信頼関係を深めてきました。結果として「eMAXIS Slim」の良さを納得してもらい、ブロガーが「eMAXIS Slim」に対する見方を発信することで「eMAXIS Slim」ブランドがクチコミで広がっていきました。このような無形資産とも言える関係性はこれからもしっ

かりと継続して育んでいきたいと思っています。

【ファンベースマーケティング】

「ファンベースマーケティング」とは、自社のブランドや商品、サービスに愛着を持ってくれる既存顧客(ファン、リピーター)を大切にしながら、売上や価値を中長期的に高めていくマーケティング手法のこと。ブランドや商品、サービスの現在の価値だけでなく、ファンとともに変化・成長し未来の価値を創造することも含まれ、ファンから儲けようとするだけの「ファン・ビジネス」や「ファン・マーケティング」とは異なる。

(参考) 佐藤尚之 (2018) 「ファンベース—支持され、愛され、長く売れ続けるために」 ちくま新書

小平：ファンベースマーケティングに関連し、2つの概念を紹介したいと思います。一つは、コ・クリエーション (共創) です。「Co=共同の、相互の」「Creation=創造」と文字通り、顧客参加による価値創造のことですが、ユーザーを単なる購入者として見ているのではなく、一緒に新しい商品・サービスを生み出す「パートナー」として関係性を育てているという代田さんのスタンス・ものの見方を知ることができました。

もう一つは、コ・クリエーション (共創) のベースとなる、ファンとの対話です。議論と対話は異なります。議論 (discussion) は相手と正面から向かい合い、自分か相手か、どちらが正しいか白黒をつけるようなアプローチ、いわば勝ち負けのコミュニケーションですが、対話(dialogue) は、もともと古代ギリシア語で「意味を共有すること」という意味ですが、**お互いに同じ方向を向き、あるべき姿とともに模索する**、というものです。

代田さん：そうです。参加させていただいた公開講座でもありましたが、まさに対話が大切なのです。

「直販」新たな取り組みへの挑戦

小平：新規プロジェクトであった「eMAXIS Slimシリーズ」ですが、更なる成長・発展を期待しています。何かこれから新しく取り組んでいきたいとお考えですか？

代田さん：弊社は「eMAXIS Slimシリーズ」という商品をつくっている、いわば「メーカー」であり、販売は銀行や証券会社などが行っています。メーカーですから、販売時にお客さまと直接接点がなく、お客さまがどういう点を気に入って私たちの商品を購入していただいたか、あるいは何が気に入らなかったのかが分かりません。メーカーとしては気に入っていただけなかった点を改善していくというサイクルが重要で、そういうお客さまの声や反応を吸収できるのが直販です。加えて、もしかしたら今後販売会社が儲けの薄い「eMAXIS Slimシリーズ」を扱わないという時代が来ないとも限りません。そのために自分たちでつくったものを直接投資家に届けられるチャンネルもさらに強化していきたいと考えています。

小平：ユニクロや無印良品などアパレル企業にSPA (製造小売業) といわれる、製造から販売まで垂直統合したビジネスモデルがあります。グローバル人材戦略研究所でインターン をしていた山崎理子さん

([パーソナルストーリー #2 Note URL](#)) は東洋経済でアパレル業界担当の記者として、まさにユニクロの担当をしたり、無印良品を展開する良品計画の社長インタビューなどをしたりしていますが、このよ

本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

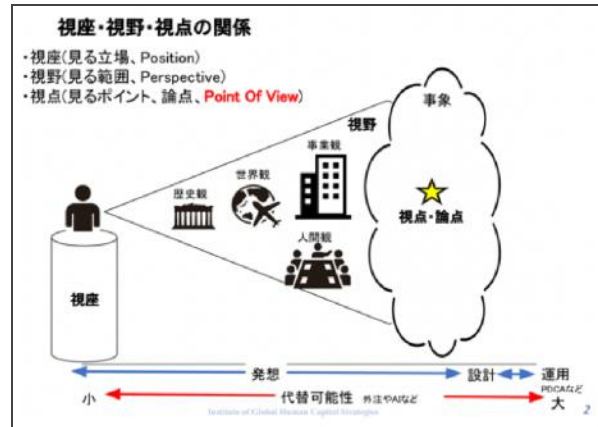
うな製造小売業のモデルを金融業界で実現されたい、ということでしょうか。

代田さん：自分たちで実際にお客さまに販売してみると、お客さまの関心事がどこにあり、またお客さまにとって魅力的なUI・UXとはどんなものだろうか、またどのような状況でホームページからの離脱率が高くなっているのかなどを知ることができます。メーカーとしてファンドを作って終わりではなく、どうすればお客さまの手元に届けられるか、それを実感できることが重要です。またそういった取り組みを通して、インデックスファンドという安定的な資産形成の基盤を作る、まさにインフラビジネスをさらに展開していきたいと考えています。

第2章のポイント

- ・ 広く支持されるためには情報開示と対話、そして共感を重視したファンベースマーケティングを重視。
- ・ ユーザーを単なる購入者として見ているのではなく、一緒に新しい商品・サービスを生み出す「パートナー」として対話を通じた関係性を育む。
- ・ 製造から販売まで垂直統合したビジネスモデルで、よりユーザーに近いインデックスファンドを目指す。

【第3章】代田流リーダーシップ ～両利きの経営を成功させるために 大切なこと～



「視点・論点」は動く標的

社内で共感を得るためには 「モデルを示し、説明を尽くす」

小平：代田さんには2016年にグローバル人材戦略研究所が開催している公開講座、グローバルマネジメント研修にご参加いただいています。これまで110社以上の皆様にご参加いただき現在も継続しているこの講座では海外で伝わるコミュニケーション、マネジメント、部下育成はじめ、駐在員のリスク管理にも対応した内容を異業種交流型で学ぶというものです。リーダーシップは『あり方を描くこと』、マネジメントは『やり方』という違いがありますが、代田さんのリーダーシップ、すなわち「**eMAXIS Slim**」という旗を揚げ、方向性を提示し、まわりに働きかける際に大切にしていたことをお聞かせいただけますか。当時はアクティブファンドが9割を占める社内でのインデックスファンドの展開ですから、いわば新規事業の立ち上げだと思うの

ですが、もちろん社内でも反発がありましたよね？

【ライブ・異業種交流型・公開講座 グローバルマネジメント研修】

2015年から開催している異業種交流型の公開講座。海外で伝わるコミュニケーション、マネジメント、部下育成をはじめ、駐在員のリスク管理にも対応した内容でこれまで110社以上が受講している。グローバル人材戦略研究所は企業内に限定した研修を行っているため、公開型で参加できるのは本講座のみとなっている。2ヶ月に1度開催。

[【ライブ・異業種交流型・1日公開講座】
グローバルマネジメント研修（リモート編）](#)

代田さん：会社の収益の主軸はアクティブファンドですから、収益性の低いインデックスファンドの推進には確かに反発がありました。反発の理由は、収益性の高いアクティブファンドが収益性の低いインデックスファンドに置き換わるだけで、運用会社にとっては利するものがないという意見でした。私からはアクティブファンドとインデックスファンドは二者択一ではなく、インデックスファンドで投資を始める人が増えれば、アクティブファンドの市場も拡大するはずであると説明しました。実際NISAによってインデックスファンドで新たに投資を始める人が増えています。インデックスファンドは「コア」（核）となる投資ですが、投資に慣れてくると、リスクをとって高いリターンをめざす「サテライト」（衛星）としてのアクティブファンドも探し始めるという人も出てきます。投資家にとって、「eMAXIS Slim」でコアとなる投資をしっかりと固めたうえで、優良なアクティブファンドにサテライトとして投資するコア・サテライト戦略は、投資家が長期

にわたって投資を継続していただくためにとても大切な考え方です。

小平：クリステンセンは「イノベーションのジレンマ」において組織能力は資源・プロセス・価値基準から構成され、そのうちどれがかけても組織の力にはならないと指摘していますがまさに自社が何を大切にするのか（しないのか）という価値基準を明確に打ち出されていたのですね。

代田さん：今、当社に転職して来られる方のなかには三菱UFJアセットは「eMAXIS Slim」という強みを持つ会社という捉え方をされている方が多くなりました。しかし、「eMAXIS Slim」がこれほどの成功を収める前には、運用会社として儲からないインデックスファンドに注力して投信市場の収益性を悪化させているとか、自分ももっとアクティブファンド領域で能力発揮したいのにアクティブファンドをやる気がないと言ってやめていく人もいました。全ての社員に理解してもらうのは難しいものですが、収益性の低いインデックスファンドを規模でカバーし当社の収益の柱に育てることができれば、この資金は非常に粘着性の強い資金であるために、会社にとって安定的で強固な収益の柱にすることができそうです。こういう収益基盤があれば、運用成果が上下し、キャッシュフローが不安定なアクティブファンドへも一層注力できるはずで、こういったビジネス戦略のストーリーは当社独自のもので、他社はやっていませんしできません。**今までの改善・ベターではなく、ディファレントなことをいかに早く打ち立てて企業の独自の経営戦略ストーリーとして発信し、共感してもらうことが大切だと思います。独自の成長ストーリーはリスクを取りに行かなくては実現できません。**

小平：今までの改善・ベターではなく、
ディファレントなことを、という点、非常
に興味深いです。オリリーは「両利きの
経営」で既存事業の深化・改善だけでな
く、新たな事業への知の探索が必要だとし
ていますが、前者がベターに対して、後者
はディファレントと言えます。「eMAXIS
Slim」などはまさにディファレントの探索
の賜物のように見えますが、その土台に
は、先ほど述べた明確な価値基準があり、
さらに自社独自の経営戦略ストーリーとし
て発信・共感を得ているというプロセスが
あるのですね。通常、商品・サービス自体
の良し悪しに目が向きがちで「eMAXIS
Slim」の場合は安価な手数料がフォーカス
されますが、それは海の上に出ている冰山
の一角のようなものであり、実際の海面下
では明確な価値基準・発信・共感があるの
だと理解できました。

【両利きの経営】

スタンフォード大学経営大学院教授
チャールズ・A・オリリーほかによる書
籍。両利きの経営（増補改訂版）－「二兎
を追う」戦略が未来を切り拓く（東洋経済
新報社）。イノベーションで既存事業を強
化しつつ（深化）、従来とは異なるケイパ
ビリティが求められる新規事業を開拓し
（探索）、変化に適応する両利きの経営の
コンセプトや実践のポイントを解説してお
り、グローバル人材戦略研究所のグローバ
ルゼミでもイノベーションのジレンマとと
もに課題図書として取り上げられている。

第3章のポイント

- ・新規事業立ち上げにおいて社内で共感を得るためには「モデルを示し、説明を尽くすこと」。
- ・「eMAXIS Slim」という旗を揚げ、方向性を提示し、まわりに働きかける際に重視した「明確な価値基準」。
- ・今までの改善・ベターではなく、ディファレントなことをいかに早く打ち立てて企業の独自の経営ストーリーとして発信し、共感してもらうかが大切。

【第4章】リベラルアーツの実践 ～視野を広げ、独自の視点を持つための工夫～

ブラック・スワンの飼いやらし方① ～長期・分散思考～

小平：ここまで、「eMAXIS Slimシリーズ」生みの親・代田さんにその立ち上げ背景、マーケティング戦略、そして社内におけるリーダーシップ発揮について伺ってきました。投資にはリスクはつきものだと思うのですが今回はこの点を率直にお伺いしたいです。タレブ（元ヘッジファンド経営者で現在は作家、思想家、リスク・不確実性の研究者）は、ありえない事象のことをブラック・スワンとし、未来は過去の延長線上にはないということを指摘しました。この数年を見ても世界的なパンデミックやロシアのウクライナ侵攻、国内では多発する地震や歴史的な円安などがあります。他方、ここからが大事でぜひ代田さんのお考えを聞かせていただきたいのですが『ありえない事象としてのブラック・スワンは、本当にありえないのか』ということ。視野を広くし、多様な視点でものを見ればブラック・スワンはある程度飼いやらせるのではないかと、ブラック・スワンだからしょうが無い、と簡単に諦めるのではなく、できることがあるのではないか、というのが私の考えです。代田さんにお伺いしたいのは、オルカンこと「eMAXIS Slim全世界株式（オール・カントリー）」の長期・国際分散投資には、ブラック・スワンを飼いやらすような、リスク対応の思想があるのではないかとと思うのですがいかがでしょうか。

代田さん：私なりのブラックスワンの解釈から言えば、短期的ではなく、長期的な成長を信じていければブラック・スワンは飼いやらすことができると考えます。以前からモダンポートフォリオ理論に基づく分散投資効果、リスク管理などは事象の発生確率などが正規分布であることをベースとして語られていました。しかし2001年9月11日に起きたアメリカ同時多発テロ事件や2008～2009年のリーマン・ショックの際に世界の株式市場は約半分に下落しました。このようなファットテイル部分、外れ値が起こる可能性は十分にあり得るのです。経済が長期的に成長するからこそ株価は上がります。経済が成長すると信じるのならば、一時的に株価が半分になっても20年、30年と投資を続ければ、経済成長と同様かそれ以上に株価も上昇すると信じて我慢できるかが鍵です。下落した時に我慢できずに売却してしまえば何も残りませんが、投資を続けた先には成功があるかもしれません。リスクを取らなければ高いリターンは得られません。長期の成長を信じて投資家の皆さんと同じ船に乗り、株価の下落局面でも支えあっていきたいと思えますし、それこそが私たちがやるべき使命であると考えています。

ブラック・スワンの飼いやらし方② ～視野を広げるために・代田流リベラルアーツ～

小平：なるほど。ありがとうございます。グローバル人材戦略研究所が行っている次世代リーダー育成の選抜型研修『グローバルゼミ』ではまさに今お話いただいたような、独自の視点・論点設定のために受講者同士が切磋琢磨していますが、代田さん独自の視点・論点のためには前提として広い視野が必要となると思います。リベラル

アーツとは文字通り「解放するための技術」であり、何から解放するかというと、自分自身のものの見方からの解放だと思えますが、代田さんが視野を広げる、もっとというと自分が既に持っているものの見方・認知フレーム・バイアスから解放され、多様な視点・論点を検討するために日常的に意識していることはどのようなことでしょうか。

【グローバルゼミ】

企業内で行っている選抜型の次世代リーダー育成プログラム。

(1) リベラルアーツとマネジメント
事例・ディスカッションで視座を高める
(課題図書・ケーススタディ)

(2) 越境学習・知のオープンイノベーション

日常業務を離れた交流を通じ自己研鑽、
視野の拡大

(3) 自律型人材

自ら問い(視点・論点)を設定し、判断軸を持つ自律型人材への転換

[【オンラインセミナー\(録画\)】AI・ChatGPT時代に対応！次世代リーダーに求められる課題形成力と6つの能力が身につくサイクリアプローチ](#)

代田さん：組織の中でポストが上がるほど複雑な方程式を描かなくてはならないので、視座、視野、視点は重要です。会社の中では社員と同じ数だけの視座、視野、視点があります。視座、視野、視点には多様性があるといいと思います。全員が一本化するのがいいわけでもなく、それぞれの見方を尊重しながら、組織としては企業の業務執行方針として統合したものを示していかなくてはなりません。**社員その人なりの視座、視野、視点をどれだけ拾えるかということを考えたとき、やはり会社の中を歩**

き回って対話することが大切だと思います。一人ひとりの背景・人生は当然ながら異なりますので、このような対話することによってはじめて、より多くの人にとってのやりがいや幸福感を生み出すことができるのではないのでしょうか。また社内だけでなく投資家やメディア、評論家の方々、そしてグローバル人材戦略研究所の公開講座のような社外の方で出会う方々など、守りに入らずにどれだけいろいろな人の考えを聞くかを常に意識しています。

小平：ダイバーシティには性別や国籍など属性が異なる「属性の多様性」と、たとえ同じものを見たとしても、それぞれの立場・視座によってとらえ方が異なる「認知的多様性」があります。変化を創造し、持続的に成長していくためにはまさに認知的多様性が大切になってくるのですが、代田さんのおっしゃる会社の中を歩き回って対話する、というのはまさに認知的多様性の向上につながりますね。先ほど、リベラルアーツとは自分自身のものの見方からの解放だとお伝えしましたが、今回、代田さんが視野を広げ、多様な視点・論点を検討するために日常的に意識していることを教えていただきありがとうございます。また、代田さんは日本スキー連盟公認 スキー指導員もされるほどの腕前で、昨年末はニュージーランドのミルフォード・トラックでトレッキングをされたとのことですが、社内にとどまらず、国内外を文字通り歩きまわり、いろいろな人と対話を重ねることが視野拡大につながる、いわば代田流リベラルアーツ論だとお見受けしました。



第4章のポイント

- ・短期的ではなく、長期的な時間軸で考えることができればブラック・スワンは飼い慣らすことができる。
- ・大前提としてひとり一人の視座、視野、視点は異なる。会社の中を歩き回って対話をするにより異なるものの見方を拾う。
- ・変化を創造し、持続的に成長していくためにはダイバーシティにおける見方の多様性＝認知的多様性が大切。

【第5章】対談を終えて グローバル人材戦略研究所の視点

各回のポイント

第1章 新規サービス

「eMAXIS Slim」立ち上げ背景

・投資信託の中で最大規模の「eMAXIS Slim」シリーズを創り出したきっかけは「既存のビジネスモデルは本当に個人投資家のためになっているのだろうか」という違和感。

・個人投資家の長期的な資産形成につながるインデックスファンドを社会のインフラと捉えて取り組んでおり、投資家がファンド選びの主導権を獲得することが投資の民主化につながる。

・インデックスファンドの普及はアクティブファンドの質的向上にも貢献している。

第2章マーケティング戦略は ファンとともに

・広く支持されるためには情報開示と対話、そして共感を重視したファンベースマーケティングを重視。

・ユーザーを単なる購入者として見ているのではなく、一緒に新しい商品・サービスを生み出す「パートナー」として対話を通じた関係性を育む。

・製造から販売まで垂直統合したビジネスモデルで、よりユーザーに近いインデックスファンドを目指す。

第3章 代田流リーダーシップ～両利きの 経営を成功させるために大切なこと～

本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

・新規事業立ち上げにおいて社内で共感を得るためには「モデルを示し、説明を尽くすこと」。

・「eMAXIS Slim」という旗を揚げ、方向性を提示し、まわりに働きかける際に重視した「明確な価値基準」。

・今までの改善・ベターではなく、ディファレントなことをいかに早く打ち立てて企業の独自の経営ストーリーとして発信し、共感してもらうかが大切。

第4章 リベラルアーツの実践～視野を広げ、独自の視点を持つための工夫～

・短期的ではなく、長期的な時間軸で考えることができればブラック・スワンは飼い慣らすことができる。

・大前提としてひとり一人の視座、視野、視点は異なる。会社の中を歩き回って対話をするにより異なるものの見方を拾う。

・変化を創造し、持続的に成長していくためにはダイバーシティにおける見方の多様性＝認知的多様性が大切。



【小平の視点】

代田さんに話を伺っている際に、まず頭に浮かんだのが「オーセンティックリーダーシップ」という言葉です。オーセンティック (authentic) とは、本物の・真正正銘の、などの意味で、**「オーセンティックリーダーシップ」は自分の中にある根源的な自分らしさを自覚し、首尾一貫して発揮すること**を言います。世の中には「偉大な経営者論」が多く、スーパーマン・スーパーウーマンのような現実離れした人を取り上げて「これぞリーダー！」ともてはやすことが多いですが、いくら「リーダーっぽく」振る舞っても、それがその人のもつ本来の性格や特性と異なっていたら、リーダーについていくフォロワーはそれを見抜いてしまいます。今や固有名詞で取り上げられる「オルカン」をはじめとする eMAXIS Slim シリーズの生みの親、代田さんは自らが持った違和感を大切にし、かつ社内外の人たちと対話を続けて両利きの経営を実践しているのはまさにオーセンティックリーダーシップだと思いますし、関わる人々も代田さんの問題意識に共感してきたのだと思います。

また、代田さんの持っていた違和感、**本当にその状況が個人投資家のためになっているのか、社会から必要とされているのだろうか、という「感じる」から始まった問題意識**は「考える」「行動する」というサイクルとなり、その中心にある本質は「資産形成のインフラ」であり、「個人投資家の将来的なお金の悩みからの解放」であるという気づきを得ました。

カナダ北極圏1600Kmを徒歩で踏破した探検家の角幡唯介は冒険とスポーツを比較して以下のように述べています。

「冒険はもともとスポーツではない。むしろ冒険とスポーツは対極だ。そもそも行為がおこなわれる舞台がまったく違う。冒険とはシステムの外側にある未知で混沌としたカオスに飛び出す行為であり、一方、スポーツは競技場のような管理された場で勝敗や能力を競う行為だ。（『極夜行前』文藝春秋、2018年）」

既存のビジネスで漸進的に改善しベターを目指すのは、競技場のような管理された場で勝敗や能力を競うスポーツ的なもので、そこにはわかりやすい客観的な判断基準（Judgement、Right thing to do）があります。一方、代田さんが新規に立ち上げ今なお拡大中の「eMAXIS Slimシリーズ」は、対談中の「成功や独自性はリスクを取りに行かなくては実現できません」というコメントにあったように、ディファレントなこと・知の探索であり、システムの外側にある未知で混沌としたカオスに飛び出す行為であり、主観的な決断（Decision、Do the right thing）の連続、角幡の言葉を借りれば冒険なのだと思います。

主観的な決断やそのベースとなる想いは、往々にして「思い込み」になってしまいがちですが、代田さんは常に社内外問わず、いろいろな人の対話を通じ、多様なものの見方（視座・視野・視点）に触れ、取り入れることによって、よりよいものにされていることも理解することが出来ました。最後に代田さんが紹介してくれた、作家プルーストの言葉を共有させていただきたいと思います。

” Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux.”
冒険（旅における本当の発見）とは、新しい景色に巡り合うことではなく、世界を新たな目で見ることなのだ。

「世界を新たな目で見ること」とはまさに自分自身のものの見方からの解放であり、リベラルアーツの実践です。パーソナルストーリー～次世代リーダーのつくり方～では各分野のリーダーに話を伺い、今までの経験・キャリアとあわせ、リーダーならではの世界の見方やその為の考え方などを伺う企画ですが、お忙しい中、まさにパーソナルな側面をご紹介くださった代田さんに改めて御礼を申し上げますとともに、『あり方を描くこと』であるリーダーシップは、マネジメントの『やり方』とは異なり、リーダーその人の、ものの見方こそが決定的に大切であり、そのためにも広い意味でのリベラルアーツの実践が重要であると改めて認識をしました。

【飯田の視点】

これまで全4回元インターン生や社会人の方に対してインタビューを行い、パーソナルストーリーの記事を執筆しましたが、今回は初めて経営者の方にお話を聞かせていただく貴重な機会をいただきました。今までと比べてよりマクロな視点でパーソナルストーリーを捉え、社会全体へのインパクトも含めたご経験のダイナミズムにたくさんの刺激を受けました。

第1回の内容を通して、なぜ世の中で合理的に考えれば実現していそうなことが、現実には起こっていないのかと非常に不思議に思いました。合理的に良いと考えられるものは当たり前を実現されるのではなく、利害関係者を巻き込み、リスクを冒してでも

「社会のため・世の人々のために」と行動を起こす勇気と未来への希望をもった代田さんのような人がいてこそ、実現されるのだと強く感じました。また同時に長年お仕事をされている中で、その違和感について深くお考えになった結果として行動され、形になったのです。小平さんもおっしゃっ

本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

ていましたが、まさにそれは「感じる」「考える」「行動する」のサイクルを常に実行しているかどうかなのだと感じました。

また第3回では社内でどのように「共感してもらう」かについてのお話、そして第4回では視座・視野・視点を拾うために社内で行っていることのお話もいただきました。今までは視座・視野・視点を広げよう、高めよう、たくさん持とうとすることだけを考え、意識していましたが、それだけではなく視座・視野・視点を高め、広げ、時には低くし、狭め、さらにそれら自体を全く違うものにしてみるなど、自由自在に操ることが重要だと考えるきっかけとなりました。カメラに例えれば、被写体（対象とする人やモノ、事柄）によってピントや高さを調整する、合わせにいくことかもしれません。そうすることでしっかりと被写体を捉えて、シャッターを押す（共感してもらう）ことができるのでしょうか。

最後に代田さんのお話を聞いている中で、こんなにも金融や経済というトピックで「なるほど!」「わかりやすい!」と感じたことは今までなかったと思います。私自身高校時代にアメリカの現地校に1年間留学していましたが、金融教育先進国・アメリカでは高校の授業で「お金」の基本を学ぶとされ、一時期「アメリカの高校生が学んでいるお金の教科書」という本が話題になっていたと思いますが、日本ではどうでしょうか。日本人の私たちはお金というものをしっかりと理解しないまま、世の中に出て行ってしまっています。そのような社会の中で資産運用を行っていくための「インフラ」、インデックスファンドは日本にこそ広めるべきものだったのかもしれない。これからの未来を担う覚悟をもった若者の一人として、改めてお金・金融の知識を身につけていきたいと考えております。