

第 17 回国際土地政策フォーラム

(平成 22 年 10 月 28 日 於：泉ガーデンギャラリー)

「環境と不動産投資～サステナブル社会の実現に向けた責任ある不動産投資～」

基調講演 講演録

ジョン・コリンジ 氏 「投資運用におけるサステナビリティの実現に向けた実践的アプローチ」

こんにちは。ジョン・コリンジと申します。オーストラリアの Lend Lease 社の投資運用部門で持続可能性に関するマネージャーをしています。初めにお断りしておきますが、私はエンジニアで財務の専門家ではありませんので、ご質問の際にはご了承ください。

まずは、国土交通省の皆さま方にお礼を申し上げたいと思います。このような形で Lend Lease 社の代表として皆さまの前でお話できますことを大変光栄に思います。

投資運用における持続可能性の実践、とりわけ不動産投資部門における活用についてお話しします。この数年間、Lend Lease 社が歩んできた持続可能性の道りをご説明するとともに、この先も間違いなく続いていく、その歩みについて触れたいと思います。

マクナ馬拉さんのお話にありましたが、弊社はグリーン・ファンドのマネージャーではなく、グリーン・ファンド・マネージャーであることに誇りを持っています。

初めに Lend Lease 社について、いくつか補足させていただきます。1958 年に創立され、オーストラリアの証券取引所に上場しております。不動産を国際レベルで作り出し、強化し、管理する企業グループで、この分野を牽引する存在になりたいと考えております。

本社はシドニーにあり、持続可能性のきわめて高い自社ビル「30 The Bond」を有しております。手前みそですが、大変働きやすい、質の高い建物です。不動産部門でのグローバルな運用資産は 101 億オーストラリアドル、日本円でおよそ 8000 億円になります。

こちらのスライドをご覧ください。弊社は広範囲の不動産サービスを提供しておりますので、お客様や利害関係者のために価値を創造していくことが可能です。まずは皆様ご自身でご確認ください。質の高い不動産の設計・開発につきまして、58 例の実績があります。こちらは弊社が設計・開発し、所有したものの一例です。弊社が独自で設計を手がけたものもありますので、今日はそれ

についてお話ししたいと思います。

まずは一番下、サマーセット・ハウスというシンガポールの物件です。こちらはショッピングセンターで、LEED のプラチナ・レベルの評価を受けた素晴らしい物件です。それからゲージというビクトリア・ハーバーにある巨大な物件ですが、こちらは私自身も設計者として関わったこともあり、大変気に入っています。また、オーストラリアで初めて 6 つ星の認証を獲得しました。設計段階での取り組みを通じて、改善を実施できたという自負を持っております。弊社が誇る業績の一つです。

持続可能性は、弊社が業務を行う際の大原則です。これは開発案件を通じてはもちろん、世界的に有名な持続可能性のイニシアティブに参加することでも実践しています。例えばダウ・ジョーンズの持続可能性指数、クリントン気候変動イニシアティブ (CCI) もそうです。こちらについては、3 つの物件の開発で協力いたしました。さらにグリーン・ビルディング協会のメンバーにもなっています。

弊社はオーストラリアおよび英国のグリーン・ビルディング協会の創立メンバーで、オーストラリア初の 5 つ星および 6 つ星の建物を建設しました。実際、弊社では現在すべての開発について、グリーンビルの認証が義務付けております。

続いて投資運用部門について、簡単にお話しいたします。弊社は全世界で 91 の資産と 120 の機関投資家の顧客を含む、11 の非上場不動産ファンドを管理運用しております。

さて、弊社が最近数年間たどってきた歩みですが、持続可能な投資管理の実現には、鍵になる 3 つの重要なポイントがあります。リーダーシップ、ビジネス・システム、そして利害関係者の関与の 3 つです。

いずれも経営改革の柱となる 3 要素と重なりますが、これは偶然ではありません。なぜこの場で経営改革について触れるのか、と疑問に思う方もいらっしゃるかもしれませんが、私がここで持続可能性についてお話しするのも同じ理由です。投資運用における持続可能性の実践は、企業の経営改革プロセスと何ら変わりがないとも、私は確信しています。

私のように設計コンサルタントから現在の職に変わると、持続可能性についての知識をすべて忘れ、経営改革について一から学ばなければならないこともあります。せっかく学んだことをすべて捨てるのは残念なことです、必要なことです。

ここで一つ、本日、皆さんに持ち帰っていただきたい、私からの大切なメッセージがあるのですが、それは、これら 3 つの要素は密接不可分である、ということです。もちろん、重視の度合いはその時々で変えざるを得ないこともあ

りますが、どれか1つだけに集中しては、変化を起こすことはできません。

持続可能性の実現には、リーダーシップが重要な鍵を握っています。例えばチームのリーダーや会社の幹部の全面的な協力がなければ、実現はきわめて難しいでしょう。ここでは、なぜ持続可能な投資運用に積極的になる必要があるのか、誰がそうしなければならないのか、誰がリーダーシップを発揮しなければならないのか、そしてどのような形での関与が求められるのかについてお話いたします。

第一段階として、まず自分自身と取引相手に対して、これをするのが正しいのだと納得させることが求められます。そもそもなぜグリーンが大事なのかを明確にしなければなりません。何がこのビジネスの推進力であるのか。

はっきりと目標に向けて進める意志を示す必要があるのですが、残念ながら、持続可能性は必ずしも現在、社会的に広く受け入れられているわけではありません。従って、適切な動機および理由がない限り、企業レベルでの変化の実現は難しくなります。

弊社では常に、テナントと投資家のニーズを見直し、法的側面を考慮することを保証しています。実際、可能な限り、新規登録に積極的に関わるようにしています。また、遅れを取らないよう、競合他社の動向にも常に目を光らせています。弊社の特徴を鑑みて、今後の方向性について考える必要もあります。つまり、これは投資管理部門だけではありません。会社全体の話でもある訳です。

ただし、私達の考えでは不動産部門における持続可能性の価値提案は単純で、経済面と環境面、社会面と健康面などの利益が相互につながっていて、これらはグリーン・ビルディングのコミュニティの需要を生み、テナント、居住者、オーナー、ファンド・マネージャー、投資家などに利益をもたらすということです。

この不動産市場に関する価値提案には、鍵となる3つの推進力があります。テナント側の需要、将来のニーズに対応した資産価値を上げていくという考え方、それから持続可能な責任投資のトレンドです。

持続可能性の価値提案について考える際、財務の評価は投資基準における収益に直接基づくものと、資産の評価に影響するものの二つがあります。ほとんどの場合、どちらも様々な度合いで影響を受けます。

持続可能性の投資機会が予算、目標利回り、初年度利回りなどの投資判断基準のどれかを満たしている場合、決定するのは実に簡単です。

しかし多くの場合、持続可能性のコストと利益は財務に関する単純な方程式では扱えなくなり、機会コストと長期的な価値の可能性が重要な問題になります。

グリーン・ビルディングが賃貸の業界でプレミアムを得るとは限りませんが、要求される環境性能を達成しないビルは余剰になり、陳腐化します。そのようなビルを買う人はいません。

持続可能性が投資家にとってますます重要になってきていることを示すために、投資家と投資コンサルタントの調査項目をいくつか紹介しましょう。

御社には持続可能性に関するグループがありますか？

環境性能と投資のリターンには関連性があると考えていますか？

そのファンドは環境評価を目標としていますか？

御社には環境管理システムがありますか？

これらはごく一部の例です。

最近の重要な調査には、持続可能性に関する質問が 20 件近く含まれていました。そのどれか一つにでも否定的に答えるか、調査の結果が芳しくない場合には、弊社のファンドに投資する可能性のある投資家が減ると考えています - それだけ重要視しているということです。

持続可能性に取り組むことに同意したら、幹部クラス全員が取り組む事が重要です。私のような持続可能性に関するマネージャーの採用によって、自動的に持続可能な組織が出来上がる訳ではありません。持続可能性は私たちのすべての活動に浸透しなければなりません。幹部クラスから資産マネージャー、経理担当者や秘書でさえ積極的関与が求められるのです。

リーダーシップは色々な形で示すことができると考えています。例えば国連の責任投資原則の署名会社や、各地域の責任投資原則の企業団体に属するのもその一つです。私たちは、徹底したリサーチに基づいて、実現可能、持続可能な責任ある投資方針を作ることで、リーダーシップを明確に示すことができると考えています。

こちらが私どもの 1 ページの責任投資原則です。全部は読みませんが、雰囲気はお伝えしたいと思います。冒頭はこのような文章です。

ファンド・マネージャーとして、我々は投資家の利益のために行動する責任を有する。受託者として、環境、社会、ガバナンス (ESG) および安全因子が、我々の不動産ポートフォリオにおける管理プロセスの不可欠な部分を形成すると確信する。我々の資産の持続可能性に関するパフォーマンスの向上と、持続可能な投資製品の開発の継続が、我々の投資家、環境および地域社会に長期的価値をもたらすと認識する。

非常に力強い言葉です。皆さんもそう思いませんか？

この原則に則り、私たちは以下のことに取り組むことを約束します。

意思決定過程に際しては、環境、社会および安全性に対する影響およびリスクを公式に評価することを約束します。環境だけではなく、安全性など、持続

可能性の指標について測定し、報告することを約束します。資産とファンドに関する、持続可能性の目標とパフォーマンスを明確にするために、各ファンドについて、ファンド固有の持続可能性に関する戦略を開発し、実現することを約束します。これについては、後ほどお話します。またグリーン・ビルディングの評価ツールがある場合にはこれを利用し、ESG および安全性の問題について利害関係者と話し合い、彼らと情報を共有することを約束します。不動産および投資業界における環境、社会および安全性に関するパフォーマンスの改善を促進するツールやインセンティブについて、企業団体および行政と協力することも約束します。

これが弊社の方針で、私は毎年、これに関して取締役会への報告が求められています。

リーダーシップは一夜にして生まれるものではありません。弊社が持続可能性への取り組みを正式に開始したのは2006年で、その年、Lend Lease Corporation社は投資管理部門専任の、持続可能性に関するマネージャーの採用を義務付けました。私たちが選択した訳ではありません。

ご想像がつくかと思いますが、初代のマネージャー（私ではありません）は大変な困難に直面しました。船出はかなりゆっくりとしたものでした。支持する者も多少はいたのですが、持続可能性にはコストが掛かると思われていたので、持続可能性に全く関心のない者のほうが明らかに多かったのです。ファンドのパフォーマンスに影響が出ますから、投資家が受け入れてくれるはずがないのです。そのように思われていました。

まず、持続可能性に関するワークショップを複数回、広く行いました。成功したので、取組のレベルを上げることができました。しかし、残念ながら、重要人物であるリーダーの参加が少なかったのも事実です。ただ、その点は後に変わっていくことになります。

転換期であると思われる2007年には、大きな持続可能性に関する会議を後援するとともに、昨年こちらでもスピーチをなさったゲイリー・パイボ教授にご協力いただき、投資家を対象としたワークショップも数多く主催いたしました。これらを通じて、持続可能性が弊社の投資家にとってどれほど重要なのかに、弊社が気づいたわけです。

2007年はまた、弊社の商業オフィス・ファンドの一つのために作成された、最初のファンド特定型の持続可能性戦略と持続可能な責任投資に関する方針を発表した年でもあります。テナントの要請と、エネルギー効率の良い建物の借用を進めるのに必要であると考えてのことで、これまでお話ししたことと同じです。特にオーストラリアの官公庁からの要請が大きな推進力となりました。

2008年には国連の責任投資原則に署名し、それに合わせて弊社の責任投資の

方針を改訂いたしました。

以来、これに基づいて業務を行っています。

こちらのスライドは、弊社投資管理部門の持続可能性に関する実績例です。

ここで具体的には説明いたしません。後でご覧になってください。一つ補足しておきたいことがございます。Lend Lease社はすべてのオペレーションにおいて、無事故で負傷者を出さないことを約束しています。社員は皆、一日の終わりに帰宅する権利を有しているからです。誰もが仕事を終えた後、または弊社のショッピング・センターや資産を訪れた後で元気に帰宅できることを第一に考えています。

では次に、弊社のビジネス・システムについてお話ししたいと思います。ビジネス・システムとは、ITシステムだけを指すわけではありません。持続可能な結果を出すためのシステムおよびプロセス全般を意味します。この分野では、良いシステムなしには進歩できません。

今日は弊社が活用している、ビジネスにおいて持続可能性を方針通りに促進するために活用している、4つの鍵となるビジネス・システムについて説明します。

1つ目は先ほどお話ししたファンド特定型持続可能性に関する戦略です。

2つ目は環境管理システムです。これは私たちのビジネスをサポートすると思えます。

3つ目は、私たちが使用しているデータ収集システムです。

最後に、報告についてお話しします。持続可能性についての情報を様々なレベルで報告しています。

こちらはファンド特定型持続可能性戦略の一例です。こうした文書は、資産レベルにおける持続可能性の結果の適用という意味において、全システムを通じて最も重要です。すべての利害関係者を対象としたもので、全投資家の理解が必要となり、不動産マネージャーとコンサルタントにも使えるように、詳細な内容になっています。

ご覧になってお分かりになるように、この文書はAustralian Prime Property Fund (APPF)という私どものファンドの商業部門について書かれたものです。これは優良企業や主要な政府機関に人気の高級なオフィス・ビルディングを数多く含んでいるファンドです。これは2010年に改訂したもので、2007年の初版以降、業界が急速に動いているので、改訂が必要になった訳です。この文書をご覧になれば、弊社の真摯な姿勢が分かると思います。不動産マネージャーとコンサルタントの協力を仰いで、ファンド・マネージャーが書き、取締役会の承認を受けて完成したものです。

弊社の持続可能性戦略はすべて、あえて同じフォーマットを使用しています。

まずファンド・マネージャーに文脈を設定させます。市場の考えはどうか。法律面はどうなっているか。このセクターまたは投資テーマに関して具体的な問題があるか、などです。この文書の利用者に情報を供給するだけでなく、各ファンドに調査を行わせ、彼らが業務を行う環境についてよく理解してもらう、という意味があります。

それからファンド用の持続可能性のビジョンを設定し、そこから戦略あるいは実行方法を決めます。固定資産開発プロジェクトのための戦略と取得機会を確定することが大事です。

さらに投資マネージャーとしての責任も強く認識しています。主要文書の最終セクションには必ず、私たちは投資家に対して受託者としての責任を負っていることが述べられ、各ファンドに関する具体的なハードルまたは留意点について書かれています。

最後に、私が一番重要だと考える項が付録にあります。資産に特有の対象を具体的に書く訳です。いくつか例をお見せしましょう。

全社的な目標ではなく、また取締役や役員が決めたものではなく、各ファンドの実際のマネージャーが決定するので、ファンド特定型持続可能性のビジョンは非常に重要だと、弊社では確信しています。従って、ファンド・マネージャーは遂行責任を持って、このファンドの戦略を決めます。

他のビジョン同様、持続可能性のビジョンはインスピレーションを与える、覚えやすいものでなければなりません。ファンド・チームと弊社のサービス・プロバイダーが文書を見ないで思い出せるようになっています。

弊社プレミアムのビジョンでは、オープンエンド型のオフィス・ポートフォリオは、次のようになっています。

「オーストラリアの市場における、環境について持続可能な主導的商業オフィス・ファンドになる。」

同様に、地域のショッピング・センターのオープンエンド型のポートフォリオのビジョンは以下のとおりです。

「オーストラリアの非上場の不動産マーケットにおいて、投資家、小売業者、顧客および地域社会に対して、ポジティブなトリプルボトムライン効果を生み出すために、小売に関する設計、開発・および運用について独自の側面に対応し、一般に好まれる、持続可能な小売投資商品となる。」

興味深いことに、このビジョンでは弊社が所有する小売センターが、地域社会において非常に重要な役割を果たしています。

クローズエンド型のファンドの一つは、さらに現実的なビジョンを選んでいきます。

「ポートフォリオ全体に対して、賢明な、コスト効率のよい、持続可能なソリューションを実行する。」

ここでは明らかに、ファンドの短期的性格によって、投資収益が早く得られない、持続可能性に対する主要な投資は、戦略に組み込むべきではないと思っていたようです。私は持続可能性については理想主義者なので、非常に残念です。しかし、対応方法がファンドによって変わってくるのは事実として認めるしかありません。すべてのファンドが持続可能な投資手段なることは不可能です。特に、ファンドの運用期間中にエネルギー・コストが42%増加すると予測されたとなれば、この戦略で良いのかは時間が経ってみなければわかりません。

続いて、各ファンドに関して立てた戦略例を、いくつかご紹介しましょう。

ファンド・レベルの戦略ですけれども、これは投資運用部門間で比較的似ていますが、セクターやポートフォリオの建物の質に強く依存しています。

私たちは、建物回りのエネルギーおよび水の流れの監視能力を向上させることを重視しています。この情報がないと、非効率的な部分の特定は難しくなり、同様に、実施した取り組みが予測どおりのパフォーマンスを示すことを保証することも困難になります。残念ながら、これらのシステムを組み込んで、何も見えず、簡単に計算できる投資収益もないので、測定や監視は価値あるまたは興味深い持続可能性の取り組みとは見なされません。しかし、これらのシステムは持続可能性に関する重要な目標を持つすべての建物において不可欠です。測れないなら管理もできない、というわけです。

さらに、たゆまぬ改善努力、テナントとの協力、および廃棄物管理とコミュニティ・イニシアティブの最適化への積極的な取り組みも重要と考えています。「無傷と無事故」と呼んでいる安全性の問題も、もちろん大切です。

ショッピング・センターのポートフォリオで展開した、安全面のイニシアティブの一つはAEDの設置です。弊社の社員がこの装置を使って、ショッピング・センターでこれまでに3人の命を救うことができました。

もう一つ、これはどの不動産投資管理ビジネスにも言えるのですが、物件は常にビジネスに流入し、流出しています。弊社の持続可能性に関する戦略の一部として、すべての資産取得の適正評価の間に作成した、非常に包括的なチェックリストを開発しました。環境問題によって資産の取得が特に妨害されるわけではありませんが、持続可能性のイニシアティブは商業的評価に織り込まれます。資産をビジネスに取り入れると、エネルギーと水の測定、雨水のリサイクルおよび必要なプラントの改善など、持続可能性のイニシアティブを実施するために予算が必要となります。しかし、それらはすでに商取引に含まれているので、一度資産を基本的にビジネスに取り入れると、争いにはなりません。

最後に、これが最も重要だと思うのですが、弊社はアセットごとにエネルギー

一、水、廃棄物の目標を設定します。

ご覧のとおり、私たちは環境評価システムをできる限り利用して、目標を設定しています。これによって個々のファンドだけでなく、社内および業界全体の中での、真のベンチマークが可能になります。この場合、オフィスのポートフォリオではエネルギーおよび水の評価に NABERS を使っています。

小売戦略の開発中には小売センターに NABERS を利用できなかったのも、具体的な目標値はレンタル可能な領域の一平米あたりの消費量に基づいています。

さらに、どんな目標についても達成目標時期を掲げています。そうすることで、持続可能性の戦略を実施している間、常に必要な集中力を維持できます。

グローバル・レポーティング指数など、取り組みによって、より標準的な不動産業界の指標を利用できるようになるでしょう。また、主要なパフォーマンス指標の数はこれから増えていくでしょう。

私たちは現在、環境管理システム（EMS）の全社的な実施を行っているところです。ファンド戦略とはどういうものでしょう？弊社が持続可能性に関する信用を高め続け、EMS の導入によって、持続可能性をビジネスの中に、真に浸透させ、環境リスクを効果的に管理できるプラットフォームを提供できると確信しています。

国際的に認められる EMS を構築するためには、環境に関する企業の方針を指定し、環境に関する目標と対象を設定し、環境と法律に関するリスクを管理していることを保証し、環境管理に関する問題を分担する社員の役割と責任が組み込まれた文書システムが必要です。

また、このシステムがあればトレーニングの実施、文書制御プロセスの見直し、社員とのコミュニケーション戦略の設定、環境リスクに関するオペレーション制御の見直しなどが可能になります。

このシステムを使って、全社レベルで環境管理が行えます。プルデンシャル社もやっていますし、スケールと環境リスクで必要になる、資産ごとの環境管理システムの可能性も調べてみようと思っています。

続きまして、持続可能性の基準を集めるために弊社が利用しているシステムを 2 つ、ごく簡単にご説明します。

1 つ目のシステムは Insight Environment（洞察環境）といいます。これは環境データの収集を単純化する目的から、弊社が独自に開発したものです。Insight Environment システムは世界中すべての建設プロジェクト、資産およびオフィスからデータを集めるために使います。エネルギーや水の使用量とコスト、廃棄物の発生量、リサイクル率、冷却剤とディーゼル油の使用量といったデータを集めます。

これは一連のレポーティング・ツールとして開発したものです。他には財務

リポート、健康と安全性に関する問題の追跡調査および人的資源の管理のためのツールがあります。

前にも申しましたとおり、経営の透明度をさらに高めるために、弊社の資産内では、サブメトリックシステムも実行しています。

こちらが典型的なサブメトリックシステムの一例です。ご覧のとおり、比較的広範なもので、弊社の最新のオフィスビルには 250 以上のエネルギーと水のメーターが設置されています。

これですべてのデータが手に入りました。それを使って、何をしましょうか。

集めたデータは統合し、利用しやすい形で提供します。レポートにはいくつかのレベルがあり、その中の 4 つ（会社レベル、ファンド・レベル、資産レベル、さらに必要に応じてサブシステム・レベル）について説明します。

会社レベルでのレポートは当然、会社が管理目的で必要とするものです。これはダウ・ジョーンズの持続可能性指数とカーボン・ディスクロージャー・プロジェクトへの情報提供にも利用しています。

ファンド・レベルのレポートですが、これは経営トップ用と、整理統合した後で投資家用に使います。スライドをご覧になればおわかりになるとおり、簡単なフォーマットを用いて、どこにリスクがあるかを分かりやすく伝えることが重要です。ここでは、交通信号を利用しています。緑は良く、赤は悪いということです。分析後に、投資家向けの形に、この情報をまとめることができます。

資産レベルのレポートでは、資産および不動産のマネージャーに、目標達成に向けてどうするべきかを示すための詳細な情報を提供することが目的です。資産レベルで追跡調査しないと、持続可能性の優先順位が下がります。

持続可能性に関する戦略の中ですべての取り組みが実際に実行されているかを確認するために、現在ファンド・チームによる資産レベルの四半期ごとのレポートを実行しているところです。取り組みが実行されていないことがレポートで判明すると、実施計画を必ず作成します。

最後にレポート・レベルは、簡単に説明するだけにしますが、弊社の資産内のサブシステム・レベルの分析です。エネルギーおよび水の消費量を削減するためには、特に性能の劣る資産では、このレベルの分析とレポートが必要だと思います。冷水製造装置に問題がある場合に高性能のファンを設置しても無意味です。同様に、水漏れの問題がある場合に雨水循環システムを導入しても、何の意味もありませんこのようなことは、サブメトリックシステムでのみ知ることができます。エネルギーと水がビルでどう流れているかを把握しなければなりません。

スライドをご覧になればお分かりのとおり、こちらのビルには実際にサブシ

システムによって、毎月の目標が設定されています。ビル設計の一部として生成されました。これらの図から、ビルのどこに問題があるのかが非常に簡単に分かります。月ベースで見られるというのが重要です。水漏れといった問題は、1年をまとめて見ても見つけられないからです。

さて、システムの話は以上としましょう。

次には、この方程式での利害関係者の重要性について説明します。

まずは、組織において持続可能性を促進する社員についてお話ししましょう(優れたリーダーシップとビジネス・システムがあったとしても、自動的に促進されないでしょう)。私の経験では、持続可能性についてのアジェンダを推進することで認められると信じている社員は、そうします。直属の上司が持続可能性についてのアジェンダに関心がなければ、部下はあまりやる気が出ません。

我々は社員を毎年 KPI に基づいて評価し、それでボーナスも査定します。ほぼ全社員に、個々の役割ごとの持続可能性 KPI を設けています。さらに優秀社員賞も設け、健康と安全面、革新性および持続可能性における業績を評価しています。

他の重要な利害関係者として、テナントと投資家があります。彼らとの関係の重要性については、マクナマラ博士からもお話がありました。テナントや投資家の持続可能性に関する希望を理解し、そのニーズにどうしたら応えられるのかを見つけるために、彼らと関わり続けることが重要になります。

さらに、資産を共同所有するジョイント・ベンチャーのパートナーが多数います。彼らと一緒に持続可能性を追求しなければ、彼らの対等なサポートなしで私たちの資産に投資することは、非常に困難になります。

サプライ・チェーンの重要性を認識することも重要です。日々の資産管理において、私たちは無数のコンサルタント、請負業者および製品供給業者らを雇います。彼らは皆、賃貸仲介業者から清掃業者まで、持続可能性の実現に欠かせません。

最近のレポートで興味深かったのは、UN PRI に署名している資産所有者の 65 パーセントが現在、責任投資あるいは ESG の要素を、外部のマネージャーとの契約関係に含んでおり、これによって責任と義務を投資のサプライ・チェーンの下流に伝えています。

では、本日のプレゼンテーションを簡単にまとめます。初めに、投資管理における持続可能性の効果的な実行に欠かせない 3 つの要素について、じっくりとお話しました。

まずはリーダーシップについてお話し、誰が、なぜ、どういう形で実施するのかを決めることが重要だと述べました。それから、効率的なビジネス・システム(ファンド特定型のサステナビリティ持続可能性に関する戦略、環境管理

システム)、データ収集の重要性、および様々なレベルでのレポートの役割についてお話ししました。

次に、利害関係者との関わりについて触れ、鍵を握るのが社員であるとお伝えしました。さらにテナント、投資家、ジョイント・ベンチャーのパートナー、サプライ・チェーンなど、他の利害関係者についてもお話ししました。

そして最後に、いずれも簡単には行かないということはお伝えしておきます。冒頭で申し上げたとおり、弊社は2006年からこれに取り組んでいますが、いまだに学びの途中であり、改善の努力を続けています。組織におけるこうした変革は、一朝一夕にはできません。

弊社の持続可能性に関してもっとお知りになりたい方は、ウェブサイトをご覧ください。

ご静聴ありがとうございました