

海外戦略の提供を強化 「円奏会」、預金代替で期待

6月にMSCIのアジア太平洋地域統括責任者から転身した、東京海上アセットマネジメントの長沢和哉社長。パッシブ運用を後押しする役割からアクティブ運用の旗を振る立場に回った理由は、アクティブ型投信の重要性が高まる時代に入ったからだという。一目見れば世界や日本の未来が分かるような品ぞろえを目指し、海外資産運用会社の戦略を公募投信として提供する取り組みを強化する方針を示した。日本株に投資する旗艦ファンドの組成に向けた意欲も見せ、販売会社である地域金融機関との連携をさらに深める考えを語った。

(聞き手は橘綱男)

——指数を提供するMSCIからアクティブ運用中心の資産運用会社に転身した。

「『勝ち馬を育てる』という気持ちでキャリアを重ね、常に大きなイノベーションが起きそうな場所を求めてきた。現在のように不確実性が高い時代では先を読む力が問われるアクティブ運用の重要性が高まると考え、決断した」

——指数連動型運用への偏重を是正する必要があると考えているのか。

「パッシブ運用の重要性は今後も変わらない。だが、一人ひとりが最適なポートフォリオを構築するためには、ニーズに沿って組み合わせられるアクティブ運用の商品も求められる。パッシブ運用の拡大により、アクティブ商品の潜在的顧客層が広がったと見ている」

——東京海上アセットに対する印象は。

「以前から先進的、創造的な運用会社だと感じていた。時代を先取りする商品を適時にしっかりと出せている。銀行・証券会社系と違って販売面でグループの協力を得られず、主に機関投資家向けのアクティブ運用で育ってきた背景が影響している」

——特定テーマに焦点を当てた投信が目立つ。

「短期的ではなく、未来を映し出すテーマを取り扱っている。『宇宙関連株式ファンド』の『宇

宙』は、20～30年前のインターネットのような領域。『世界モノポリー戦略株式ファンド』の投資先は、価格決定権が強い企業群のためインフレ局面で利益を出せる。当社の品ぞろえから世界、日本の未来が見えるようにしたい」

——力を入れる取り組みは。

「こうした商品を継続的に提供するため、委託運用を大幅に強化する。投資家のニーズに応えられる良質な商品は世界にたくさんある」

——自家運用で対応する分野は。

「国内資産は徹底的に自家運用にこだわる。また、マザーマーケットがロンドンの保険リンク



長沢和哉（ながさわ・かずや）氏 94年慶大院修了、明治生命保険（現明治安田生命保険）入社、98年ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント入社、07年同社経営委員会メンバー。12年MSCI日本代表、21年同社アジア太平洋地域統括責任者、グローバル経営委員会メンバー。神奈川県出身、56歳。

格付投資情報センター（R&I）「ファンド情報」465号（2025年8月25日号）より。同社の許諾を得て使用。

商品の運用などにも自前で取り組む」

——国内資産に投資する商品も増やすのか。

「旗艦となる日本株ファンドを新たに出す必要はあると感じている。パフォーマンスだけでなく、メッセージや設計の分かりやすさが問われる。顧客は円で生活しており、本来は日本の株・債券が中長期の投資に最もフィットする」

——円債を組み入れる商品には「円資産バランスファンド（愛称：円奏会）」がある。

「リスクを3%程度に抑えている『円奏会』は預金代替として期待できる。資産運用が広がる過程で個人投資家のリスク量はどんどん増えていくので、株に投資する商品と合わせて伸びるのが理想的だ」

——プロダクトガバナンスが進み、大手運用会社は投信本数を減らす傾向にある。

「絞り込むよりは、多様化するニーズをしっかりと捉えた商品を丁寧に出す方向だ。（繰り上げ償還や統廃合を）否定するわけではなく当社でも起こり得るが、極論すると運用会社の都合によるものだ」

——強みであるオルタナティブ運用の商品を公募投信として提供する考えは。

「オルタナ分野がすぐに個人投資家の主流商品になる展開は考えられないので、徐々に強化する。小口で購入できる仕組みを検討するなど、投資の難しさを解消するためのイノベーションには力を入れたい」

——体制強化の計画は。

「数年かけて社員を約100人増やし、約550人の体制を整える。50人は運用本部に配置し、外部委託先の発掘、モニタリングなどを強化する。金融法人営業と個人投資家対応の社員も20人ずつ増やし、残りの10人は海外拠点の強化に充てる」

——金融法人は機関投資家であり販売会社だ。

「地方銀行などに向けた余資運用と投信販売の提案は一体的に進める。4月の組織再編により、ビジネス開発本部の下で2つの営業を担当する部署がまとまる形になった。部署間の情報交換は活発になっている」

——金利上昇を受け、地銀の投信販売は消極的になっているのでは。

「資産形成の裾野が広がった一方、インターネット証券での口座開設に踏み切れず対面での相談を必要とする顧客はまだ多い。地銀がニーズに応えようとするならば、投信販売も伸びるはず。当社にとって地域の金融機関との関係はより大事になる」

——貯蓄性保険などの人気も復活している。

「金融機関によって売れる商品が異なるケースは今後も見られるかもしれないが、幅広い金融機関で同じ種類の商品が極端に人気を集めるような現象はもう生じないのではないかと。金利が戻ってマーケットメカニズムが機能するようになってきたので、いずれの商品も成長軌道に乗っていくだろう」

——公募投信ビジネスをどこまで広げる。

「現在、運用総額に占める比率は約30%で、今後3～5年で5%程度高まると見込む。金額はぐんぐん伸びるが、約50%を占める年金向けの運用も増えるため、比率が急激に高まるわけではない。金融法人からの受託資産が占める比率も5%程度高まるだろう。結果、年金運用の比率は10%程度下がると想定している」

——業績目標は。

「(2024年度は前の年度比4%減の66億円だった) 営業利益の増加率を10%前後に高め、維持したい。ここ数年は低空飛行だったが、変えられる。運用資産総額の目標も内部では定めているが、すべてを測れる指標ではない」

格付投資情報センター（R&I）「ファンド情報」465号（2025年8月25日号）より。同社の許諾を得て使用。