

## アセットマネジメントOne サステナビリティ対話シリーズ

### 第10回 ジョージ・フィッシャー社 取締役会議長 イヴ・セラさん

「お客さまのしあわせ」と「経済・社会」へ貢献できる企業として進化を続けていく——。アジア有数の資産運用会社であるアセットマネジメントOneが目指すのは“責任ある投資家”というあり方です。企業が果たすべき社会的責任として急速に浸透する「サステナビリティ(持続可能性)」の実現に向けて、「投資の力で未来をはぐくむ」という独自のコーポレート・メッセージのもと、その実行に向けての取り組みを進めています。

社会の期待に応える視点・思考・行動を学ぶため、様々な分野の有識者をゲストに迎えて対話するシリーズの第10回のゲストにお迎えしたのは、当社のアドバイザーでもあるイヴ・セラさんです。セラさんが取締役会議長を務めるジョージ・フィッシャー社(スイス)は、34カ国で環境ソリューション事業を展開し、ESG経営の先進的な取り組みで実績があります。司会進行は、サステナビリティ推進室の小松みのり室長が務めました(文中敬称略)。



写真左から杉原 規之、ジョージ・フィッシャー社 取締役会議長 イヴ・セラさん

Yves Serra

ジョージ・フィッシャー社 取締役会議長

在マニラ フランス大使館、アルストム社、スルザー社を経て、1992年よりスイスのシャフハウゼンを本拠に工作機械の開発、製造、販売を世界50か国以上に事業展開するジョージフィッシャー社に勤務。ジョージフィッシャー社の子会社であるシャルミー日本法人の社長やアジア統括責任者を経て、シャルミー社の社長、GFパイピングシステム社の社長などを歴任。2008年よりジョージフィッシャー社の社長兼CEO。2020年より同社取締役会議長。ストーブリ社取締役会議長、BNPパリバスイス取締役など。



## アジアとヨーロッパで CEO職を30年以上 勤めたキャリア

小松…セラさん、本日は貴重な東京滞在の時間をいただき、ありがとうございます。当社がセラさんとのご縁をいただいたのは、当社アドバイザーの田瀬和夫さんのご紹介がきっかけでした。日本をはじめアジア・欧州でCEOを歴任し、グローバル企業のサステナビリティ経営に精通したお立場として、第1回サステナビリティ諮問会議を開催した2021年9月より、外部アドバイザーとしてご参加いただいています。日本語も堪能でおられますので、本日の対談も日本語で実施しております。まずは、ご経歴を簡単にお願いたします。

ファイリピン（マニラ）のフランス大使館で2年ほど勤務の後、フランスの鉄道メーカー・アルストム社で火力発電所の研究開発やマーケティングに携わり、スイスの機器メーカー・スルザー社に転じました。そこでディーゼル発電所部門のアジア・アフリカ領域の販売を担当していたのですが、1985年に当時のEC（ヨーロッパ共同体）が始めた日本語研修プログラムに参加する形で来日しました。

小松…なぜ日本にご興味を？セラ…マニラ勤務時代に仕事で東京を初めて訪れたタイミングがちょうど紅葉の季節で、美しい街の風景が印象的でした。ちょうど日本経済が発展している時期だったこともあって、「日本はおもしろい国だな。いつか働いてみたい」と感じました。

18カ月間の研修を終えた後は、スルザー社の医療機器部門で日本企業を買収する案件を担当したのですが、その流れで買収先企業のCEOを34





歳で引き受けることに。平山製作所という会社でした。5年ほど社長を務めた後、元上司の誘いを受けてスイスの機器メーカー・ジョージフィッシャー社（以下、GF社）にアジア統括責任者として入社したのが1992年です。それからずっと30年以上、務めています。

杉原…その間にCEOを11年間務め、2020年に退任後も取締役会議長として経営に深く関わっていらっしやいますね。今日はセラさんが考えるサステナビリティ経営の要諦についてじっくり伺いたいと思います。その前に一つ、80年代のバブル期から長い低迷を経て現在に至るまで、日本社会の推移を見てきたセラさんの「日本の印象」を教えてくださいいただけますか。



アや中東の政治リスクの影響も少なく、ソニーやトヨタをはじめとするメーカーの世界の信頼は依然として厚い。自信を持って、価値を世界に広げていただきたいと思います。よろしくお願いします。

杉原…なるほど。さすが俯瞰の視点による心強いお言葉ですね。日本企業の価値を発信する上でこれから欠かせないのが、サステナビリティ経営の姿勢だと考えています。GF社は34カ国に事業を展開し、1万5000人以上の従業員を擁するグローバル企業

ですが、それゆえに会社全体で足並みを揃えて「サステナビリティ」を推進する難しさもあったのではないのでしょうか。

### 多様性あるグローバル組織 全社員に10年以上続ける トレーニング

セラ…まず、そもそもなぜGF社がグローバル展開をする必要があったのか、世界でビジネスを発展させていく上で何から始めるべきだったのかについてお話ししましょう。

当社が本社を置くスイスは国土が小さく、物価も高い。経営戦略上、「研究開発から製造、販売まで、海外で展開しなければ生き残れない」という大前提がありました。ヨーロッパはもとより、アメリカ、アジアにも拠点を広げてきたのですが、国や地域が違えば文化や価値観も異なります。お互いを理解し、尊重し合うコミュニケーションが



成り立たなければ重要な意思決定ができませんし、お客様に満足いただける価値創造が難しいという課題がありました。

そこで、私が社長になって3年目の2010年から、全社員を対象にチームワーク向上のためのトレーニングプログラムを導入したのです。これは10年以上継続しています。

小松…具体的にはどのようなプログラムだったのでしょうか？

セラ…個人・組織の成熟を促



進するメソッドとして有名なフランクリン・コヴィーの「7つの習慣」をベースにしたトレーニングです。最初はコヴィー博士の講義を開催して100人ほどの社内トレーナーを育成し、国や部門ごとに広げていくという方法を取りました。もちろん、社長である私も率先して学びました。

杉原…全社員対象、しかも10年以上とは、かなり本腰を入れたトレーニングですね。

セラ…やはり続けなければ信憑性がありませんよね。「社長が何か始めたけれど、どうせ2、3年で終わるだろう」と社員に感じさせるようでは、誰も本気で取り組んでくれませんから。

継続の効果は高かったと思います。相手と意見が違ってもすぐに否定せずに、まずは受け入れて話を聞く。そんなコミュニケーションの共通ルールが浸透することによって、多様な属性のメンバーが集まる組織の強みを活かせる



チームワークが育っていきました。

杉原…素晴らしいですね。GF社が環境報告書を初めて発行したのは2000年と伺ったのですが、その頃は「サステナビリティ」という言葉さえほとんど聞かれない時代だったはずです。なぜそれほど早くからサステナビリティ経営に目を向け、行動を起こせたのか。ぜひそのきっかけや動機を伺いたいです。

セラ…動機は何かと説明すると、シンプルに、私たちの経



家などのステークホルダーに  
とつても説得力のある成長戦  
略となりました。

### パーパス達成を目指す

### KPIは 明確な数値で 掲げるべき

杉原…理想的な発展ですね。  
経済的目標と社会的目標を一  
致させるために、どんな実践  
をなさってきたのでしょうか。

経済的目標と社会的目標が一致  
したからです。私たちの主要  
なビジネス領域である配管シ  
ステム事業において、「水漏  
れをなくす技術」という強み  
を徹底的に磨くことは、競争  
優位性を高めて高利益なビジ  
ネスモデルへとつながりま  
す。これはそのまま、私たち  
のパーパス「水の保全」とも  
直結するものです。水漏れリ  
スクの少ない配管をつくって  
売り上げを増やすほどに、社  
会への貢献度も上がるという  
ダブル・マテリアリティのシ  
ナジーが実現し、顧客や投資

ではないでしょうか。選定の  
ための調査や分析にも力を入  
れてきました。

杉原…投資家からの反応は、  
当初からポジティブでした  
か？

セラ…いえ、私が社長になっ  
た2008年の時点では、機  
関投資家の関心は経済的リ  
ターンに向いていました。サ  
ステナビリティやESG経営  
に対する理解が得られるよう  
になったのは、10年ほど前か  
らです。排気ガスなど社会問  
題の議論が活発になり、ペン  
ションファンド、銀行、そし  
て企業という順で、ESGを  
重視する経営を求める動きが  
巻き起こっていったという流  
れです。

杉原…社会問題として一大  
ムーブメントになるという現  
象は、日本ではまだ見られな  
いですね。ESGを重視する  
サステナビリティ経営を推進  
するルール・仕組みづくり  
についても伺いたいのですが、  
KPIはどのように設定され  
ているのですか。  
セラ…KPIは重要です。し





かし、測定可能なKPIを設定しなければ意味がありませんね。なぜなら測定できないれば評価ができないからです。当社では、会社の事業全体で達成すべき目標を8分類に分けて明確に定義しています。例えば、「製品」においては「2025年までに売上高の70%を社会的・環境的に顧客に貢献する製品とソリューションに基づくものとする」という目標を掲げ、現時点で63%まで達成しています。「多様性」においては

「新任管理職の25%を女性とする」、「健康と安全」においては「事故率を30%減らす」と、いずれも数値目標に落とし込んでいます。また、こうした目標を達成できたかどうかの評価は、執行役員の報酬の10%を決めるというルールも敷いています。

### 会社全体の目標と部門別の目標をつなげる

杉原…経営陣だけでなく、現場の隅々にまで浸透させていく極意はあるのでしょうか。セラ…会社として達成したい数値目標を、各部門や国単位での数値目標にブレイクダウンして共有するということが重要です。各部門の現場で働く社員が目にする目標と、社長が掲げる目標がつながっていないければ、会社全体の数値目標は達成できません。杉原…会社全体の目標達成に向けて、現場のモチベーションを盛り上げていくことも大

切だと感じています。インナーコミュニケーションで心がけてきたことはありますか。

セラ…まずパーパスが明確で分かりやすいことは重要ですね。その点、御社の「投資の力で未来を大きくむ」というコーポレート・メッセージは非常に良いメッセージだと思います。私心がけてきたことをふり返ると、「パーパスに紐づく部門目標を、自分たちで考えてください」と現場の皆さんに伝えていました。部門の中で数カ月かけてディスカッションするプロセスを設けて、自分たちで決めた目標に向かってアクションを起こしてもらおうのです。小松…なるほど。「自分たちで考える」ことがポイントなのですね。セラ…そうですね。こうしたプロセスを実践する上では各部門のリーダーが担う役割は重要です。誰が先頭に立って、会社の旗（パーパス）を振って、どんな議論を生み出せる



のか。パーパスの実行役として適任なリーダーを配置しているかどうかは、常に厳しい目で見極め、注意深く観察してきました。また、それがトップの最大の仕事だと考えています。

### ESG is a journey.

### 「小さな成功」の発信を

杉原…投資家に対するコミュニケーションについてはいかがでしょうか。ヨーロッパではサステナビリティ経営に対する監視の目が日本より厳し



いはずですし、気候変動や人権などさまざまな面での成果も求められるのではないのでしょうか。アセットマネジャーである当社は、エンゲージメント活動などを通じて投資先企業への働きかけを行う立場ですが、投資を受ける企業側として対話で心がけている点があれば教えてください。

セラ…信憑性のある行動を示し続けることが重要です。すなわち、達成可能な目標を掲げ、具体的な計画に沿って着実に行動をしていくこと。実現できるかどうか分からない目標を無理して掲げるのではなく、確実にステップを踏めることが投資家に対する信用にもつながると思います。

また、トップによるコミットメントは不可欠ですね。社長はもちろんのこと、取締役や専門委員会など、どのような枠組みによってサステナビリティ経営の舵取りをしているのか。リーダーシップが機能する体制を整え、きちんと説明をしていくことも投資家



に対する信憑性、信用を築く上では重要です。

加えて、「小さな成功」をいかにつくって外にアピールできるか。これは、あらゆるトランスフォーメーションに共通するポイントですね。10年後に達成したい大きな成功ではなく、3年後に実現可能な小さな成功を生んで、機関投資家にアピールすると「なるほど、こういう成果を出せるのか」と納得につながります。大きなインパクトではなくても、成果を出せたという実績が評判を生み、信用を育



て、投資家との良好な関係にも発展するはずです。

杉原… 信憑性、明確な目標と行動計画、「小さな成功」の積み重ね。サステナビリティは長い目で着実に積み重ねていくものなのだ、あらためて理解できました。

セラ… 「ESG is a Journey。」 ESG経営とは旅路である、という言葉がありますね。時間をかけて積み上げていくものだという共通理解を、社内・社外のすべてのステークホルダーが握ることが大切です。

その点で、フロントに立つ現場の社員を応援する姿勢もカギになります。お客様と直接話せる方々がサステナビリティを深く理解した上で、お客様の声を聞き、サービスや商品設計に活かしていく。ここから始まる循環こそが、「小さな成功」の近道ではないでしょうか。

### 日本の企業のポテンシャルは高い 自信を持って世界で活躍してほしい

杉原… 強く共感します。まさに私も、現場の最前線に立つ営業担当者が毎日の仕事に反映できるサステナビリティのあり方を模索しているところだと思います。最後に、当社の今後の取り組みに関してのご期待やご助言をお願いします。

セラ… 冒頭にもお伝えしたとおり、日本企業のポテンシャルは十分に高いことをぜひ皆さんに知ってほしいです。これから世界のマーケットで、

サステナビリティの視点、より重視される流れの中で、もともと自然豊かな風土に恵まれ、環境に対する感度も高い日本の企業は、世界をリードできる立場にあると私は信じています。

ヨーロッパはサステナビリティの分野において「進んでいる」とも言えますが、だからといって常に正しい行動をとっているとは限りません。ヨーロッパの失敗や成功から上手に学び取って、自信をもって日本ならではのサステナビリティのムーブメントを起こしてほしいと思います。御社がその先導役になることを期待しています。

杉原… ステークホルダーへのさまざまな働きかけを通じて、社会全体のサステナビリティに対する意識を高めること、そして日本の未来の風景を変えていくことが、私たち運用会社が果たせる役割だと思っています。本日は示唆に富むお話をありがとうございました。

左から小松みのり（サステナビリティ推進室長）、宮本恵理子（担当ライター）、廣田琴実（サステナビリティ推進室）、大西摩耶（サステナビリティ推進室）、山内麻衣子（サステナビリティ推進室）  
杉原規之（社長）、イヴ・セラさん

