



第三者意見

株式会社大和総研 調査本部 研究主幹 河川 真理子 氏

一橋大学大学院修士課程修了（環境経済）。大和総研にてサステナビリティ関係の研究に従事。2010年大和証券グループ本社CSR室長～広報部CSR担当部長を経て2012年4月より大和総研調査本部主席研究員。担当分野はCSR・ESG投資、エシカル消費などサステナビリティ全般。アナリスト協会検定会員、早稲田大学非常勤講師、国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン理事、NPO法人・日本サステナブル投資フォーラム共同代表理事、環境省中央環境審議会臨時委員（2018年より）、東京都キャップ&トレード委員会委員他。著書「ソーシャルファイナンスの教科書」生産性出版、など。

昨年初めて報告書に第三者意見を寄稿させていただき、矢崎総業の「人を大切にする」という経営基本方針を体現した経営に触れることができました。今年には本社機能のあるY-CITYや裾野製作所、介護施設を見学する機会を得て、昨年に報告書の情報から理解していた経営実態を再確認することができました。ワイヤーハーネスがいかに労働集約的な職人技であることを実感しました。現在多くの企業がAI化、自動化を進める中で、労働集約であることを武器にし、45カ国展開という積極的な国際分散製造戦略を進めて市場シェアを確保すると同時に、現地の雇用に大きく貢献されているのも、事業特性と社是がうまく融合しているからこそと確信しました。その経験をふまえると、報告書の良い点悪い点が見えてきました。

最も感銘を受けたのは、社長メッセージにおいてSDGsと経営の課題のコンフリクトについても正直に述べられている点です。「SDGsを取り込む経営」をめざすという経営者メッセージは散見されますが、真摯に取り組もうとすると矛盾や摩擦が生じるはず。それを正直に述べられることから経営の覚悟を感じました。

特集1の海外進出事例は、日本ではなじみの薄いチュニジアです。その国を選ぶだけでも大変だと思うのに、さらに首都から遠い、産業に乏しいエリアへの進出を決めた判断自体が大英断です。雇用を望む人がいるところに展開する、地域とともに発展する企業をめざす、という経営理念をそのまま体現されており、場合によってはODAなどの支援より地域にレバレッジの効いた大きな経済発展効果をもたらすと期待します。加えて、矢崎会長は日本でも最も先進的なこどもの人権に特化したNGOトップと会談されています。これが単なる対談で終わることなくそこからの示唆が今後の海外事業や国内の介護事業などの展開にプラスの影響を与えることを期待します。文化や言語宗教が違う国で1,000人単位の職人を育てるだけでも困難なミッションですが、そこにSDGs達成という高いハードルにおいて経営のドライバーとする、そんな意気込みを感じました。

特集2の「笑顔あふれる地域のために」でとりあげた介護施設『紙ふうせん』では、矢崎グループの生産部門経験者の所長が、地域の住人や利用者ファーストの視点で現場で活動していました。ヘルシー料理のレシピ本の発行、利用者の遠足や園内イベントを頻繁に行うなど、どうすれば利用者に楽しんでもらえるかという母性的な視点が色濃い運営をされるなど、ニーズに基づいた積極経営方針もうかがえました。また、スリランカからの技能実習生たちは利用者の方に好かれ、和気あいあいとしている光景にふれ、人を大事にする会社の姿勢が一貫していることを理解しました。

ワイヤーハーネス工場と介護施設の事業内容は両極端ですが、労働集約的な事業という点では共通しています。矢崎総業の一番の強みは言語や文化も違う大量の多様な人を職人として雇用する人材マネジメントの力かもしれません。

一方問題点も散見されます。

まず「数字で見る矢崎グループ」のデータを見ると、売り上げやCO<sub>2</sub>削減貢献量、CO<sub>2</sub>原単位削減率などは昨年より改善している傾向が見て取れます。しかし、今後期待することとしては、定量データを開示する場合、単年の表記では取り組みの傾向がつかめないため、経年データの開示とともに、データの増減の説明、自己評価を加えていただくことを検討ください。特に重要なKPIの大幅な増減の背景はぜひ知りたいところです。

また、重点課題において気候変動への適応策は環境マネジメントシステムの中の1項目ですが、昨今の台風被害などを見ても災害時対応は企業にとって大きなリスクです。従業員の安全と安全な操業の確保、サプライチェーンの保全などが企業活動を大きく左右します。特に45カ国展開となるとさまざまな気候変動リスクがあるはず。台風干ばつなどを想定した気候変動への適応策は今後、経営戦略に直結する課題として、取り組みが必要になると思います。

「真に強い組織の確立」のセクションでは、労働に関するルールや仕組み紹介に終わっており、人を大事にする矢崎らしさが出ていません。従業員のこどもたちのためのサマーキャンプなどは、それ自体が人材教育でありグローバルコミュニケーションであり社会貢献活動だと思えます。矢崎らしさ、をもっとアピールすべきでしょう。

報告書を拝見した段階では、お取組み内容が本当なのか半信半疑でした。往々にして「よく見せる」報告書が多いからです。しかし今回見学させていただき、良いことが十分書ききれないと感じました。その理由を今回のY-CITYを訪問で理解しました。ここは一つの「理想郷」。従業員を大事にする職場があり、生活に必要なものもすべてそろっていて、この郷内部で完結します。多様性という面では45カ国に展開されていますが、同様のコミュニティが世界各地に分散しています。内部にいる従業員は、居心地良さから外部の広い世界の動きに対する感度が鈍くなります。同様に経営幹部の間でも矢崎総業の事業や価値を客観視する視点が欠如していくリスクがあり、それは将来大きな経営判断ミスをまねくかもしれません。これから矢崎総業を強くするのは、自分たち内部での切磋琢磨が生み出す力だけでなく、外の世界を多面的に知ること。この報告書を是非外部とのコミュニケーションのツールとして広く活用されることを期待します。

About us  
社会の豊かさ向上のためのソリューション提供  
健全かつ強固なサプライチェーンの構築  
真に強い組織の確立  
地域社会発展への貢献  
グローバル環境マネジメントシステムの強化  
グローバルなガバナンス、内部統制の強化