



第三者意見

株式会社大和総研 調査本部 主席研究員 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。

今回、第三者意見のご依頼を頂いた際には、矢崎総業は私にとって「社名だけ知っている」会社で、報告書を拝見した印象も「教科書的で地味な製造業の報告書」というものでした。ただし、見開きの「数字で見る矢崎グループ」にある拠点展開国数46カ国、596拠点、従業員数30万6,118人という数字には目を引かれました。未公開企業で1.9兆円の売上高も驚きでしたが、46カ国で30万人もの雇用者数とはどういう会社なのか、非常に興味がわきました。そこで、CSRの責任者にインタビューをさせていただくと地味な製造業どころか、徹底した社会貢献型経営を実践している大変ユニークな理念型企業という実像が見えてきました。

徹底した社会貢献型経営と評価した根拠は、通常日本企業が進出しないような新興国、途上国を含め、多くの国々で30万人もの人を雇用している点です。途上国への工場進出は雇用創出や地域の社会開発に寄与しているという話はよく聞きます。しかし海外進出はコストダウンや市場開拓などビジネスのニーズが第一目的であり、雇用創出のために進出するという話は聞きません。しかし矢崎グループでは、進出国での雇用創出による地域社会への貢献が第一目的となっているようです。

根拠の一つはセルビア共和国への工場進出の特集記事です。進出の目的である3つの価値—従業員・コミュニティ・将来世代—が定義されています。そして従業員のインタビュー記事、工場の所在するシャバツ市へのインパクト(雇用契約の浸透、女性活躍、バス交通システムの整備など)の解説、地元の高校生支援の取り組みなどからは、活動の本気度が読み取れます。なお、撤退時にも地域へ最大限配慮されたことが、サモア事業の撤退時のきめ細かな再就職支援活動に関する記事からも読み取れます。公的開発機関の社会開発報告書に見るような記載内容で、単なるビジネス目的であれば到底できないレベルにまで、きめ細かく地元のニーズに合わせた取り組みが行われていることは驚きでした。

「利益追求が目的」とされる私企業がなぜここまで徹底した取り組みを行うのか?セルビアやサモアだけでなく、他国の工場でも同様の社会ファーストの経営が行われているのか?グリーンウォッシング*ではないのか?ここだけ読むとどうしてもそうした疑問が生じがちです。

その答えは経営陣の発言を丁寧に読み込んでいくと見えてきます。社長メッセージにおいて、そもそも主要事業のワイヤーハーネスは労働集約的で多くの雇用を生み出す事業であること、そして雇用創出を貧困問題の解決、飢餓の撲滅、環境意識の向上などにつなげる経営を行っていることが明確に述べられています。そして「今後どのような領域に貢献できるか、具体的な検討を進めます」という意思表明もあります。

一方、会長の有識者対談では「グローバルで事業を行ううえで大切なことは、まず地域のニーズをよく理解し、私たちにできることは何かを考えることだと思います」という進出時のマインドの在り方が述べ

られており、セルビア進出はその事例の一つにすぎないことが分かります。また不衛生な環境が当たり前の途上国において清潔の価値を教え5Sの文化を根付かせている、という記載からは社会開発の視点を重視していることがうかがえます。

そしてお二人の発言全体を通して、社是への言及があり、それが経営の根幹にあることが理解できます。つまり、利益創出のための社会貢献をするのではなく、「世界」と「社会」に貢献するために営利事業を営む社会貢献目的企業だということです。

成長産業の自動車に欠かせない労働集約的なワイヤーハーネス事業を武器として企業を成長させてきたが、その目的は社是にあるとおり雇用を世界に拡大し各地で地域に根差した貢献を行う。この雇用確保の追求は、海外進出だけでなく、国内での新規事業—介護や農業、環境事業—の展開でも同様です。その理由は、会長対談でも軽く触れられていますが、成長分野だから参入したというより国内工場縮小時に雇用を継続するため、社内で討論を重ねた上での進出だとインタビューで伺いました。

なお、雇用・従業員を大切にしていることは、従業員の子を対象とした大規模なサマーキャンプを国内外で毎年開催していること、内定者に業務ではない海外活動を1年間許可するアドベンチャースクール制度など、数多く紹介されています。こうした徹底的に従業員と社会を大切に経営が、モラルの高い社風につながり、モチベーションの高い職場からは高品質の製品が生み出され、業績につながる、という好循環はCSRの基礎理論からも想起されます。

しかし残念ながら、こうした矢崎グループの価値は、この報告書からは伝わりづらいのが難点です。ガイドラインに従った優等生的な構成となっていますが、経営がユニークなのでそのユニークさを際立たせる記載を工夫されることを提案します。

またマテリアリティの特定についてはこれから検討するとのことですが、セルビアの進出事例から、ソーシャルインパクト測定のフレームワークはあると推察します。このフレームワークに環境経営のフレームワークやサプライチェーンマネジメントを組み合わせ、社是に従って優先順位をつけ、グループ全体の情報を集計整理して開示すれば、そのままSDGsに沿ったサステナブル経営の戦略となり、また面白いマテリアリティ分析になると思います。

SDGsの時代、企業には収益性と同時に社会性がより強く問われるようになってきました。創業時から社会性を大事にしてこられた矢崎グループの取り組みは、これからの企業経営の一つのお手本となります。未公開企業でありながら近年開示を充実させてこられたことは評価した上で、さらなる積極的でメリハリの利いた開示を推進していただけるよう期待しています。