

2017年のその先へ

企業価値・市場地位において、独自の存在感を持つ グローバルカンパニーに求められること

中期経営計画「GD100」の中で、「企業価値・市場地位において、独自の存在感を持つグローバルカンパニー」を目指している横浜ゴム。創業 100 周年の 2017 年とその先を見据えつつ、グローバルカンパニーとして今後、社会にどう貢献していくべきなのか。3人の有識者にお越しいただき、社長の野地と CSR 担当役員の川上が意見交換を行いました。





有識者プロフィール



河川 真理子氏
株式会社大和総研
調査本部 主席研究員

企業の社会的責任（CSR）、社会的責任投資（SRI）の観点から、持続可能な社会実現に向けた提言を数多くの企業に行っている。



関 正雄氏
明治大学経営学部特任准教授
株式会社損害保険ジャパン
CSR 部上席顧問

ISO26000 策定時に、日本の産業界代表として参画。さまざまな国際会議で持続可能な発展における議論に参加している。



パク・スックチャ氏
アパショナータ 代表

ワークライフバランス・ダイバーシティ・テレワークなど、多様な人材活用戦略のエキスパートであり、グローバル企業などで講演、研修を行っている。



野地 彦旬
代表取締役社長



川上 欽也
取締役常務執行役員
CSR 本部長

（2014年3月時点）



2017年のその先へ

資源の有効活用と供給責任を果たすために

河口氏： 昨年のダイアログに参加させていただいたとき、ゴムの原料調達に関するお話をお聞きして、とてもショックを受けました。合成ゴムは石油由来であり資源枯渇の問題がある、一方天然ゴムの生産拠点を無尽蔵に増やすことは生物多様性の観点からは難しい、ということでしたね。

川上： そのとおりです。対応策として現在、酵素を利用して、炭酸ガスと水と光で天然ゴム成分を製造する、あるいは合成ゴムの原料の一種であるブタジエンを生ごみから製造するなどの研究に取り組んでいます。前者は2020年までには開発を成功させ、量産化につなげたいと思っています。また資源の有効活用ということで、使用済みタイヤを破碎して再度タイヤ原料として使用するという取り組みも行っており、現在では従来の生ゴム使用量の約1.9%を、再生ゴムに置き換えています。

河口氏： タイヤメーカーとしては、そうして供給責任を果たすとともに、原料調達が困難になっているという状況についてもきちんと発信していただきたいですね。それによって消費者の側にも「なぜひサイクルが必要なのか」といったことが、より明確に見えるのではないのでしょうか。

関氏：すでにエコタイヤなど素晴らしい製品を開発されていますので、その背景にある問題をもっと発信し、消費者に共感と呼んで買ってもらい、消費者を巻き込んでいくという動きは大切です。

バク氏： 国民全体としてももっと知識をつけるべき問題だと思います。工場見学などを通じて子どものうちから学べる機会をつくっていただけるといいですね。そうすれば、その子たちが大人になってからも「環境にいい製品を選ぼう」ということにつながるのではないのでしょうか。

国際基準づくりに積極的にかかわっていく

関氏： メッセージを打ち出していくという点では、グローバル企業として、グローバルコンパクトやWBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）などのプラットフォームをもっと有効活用されてもいいのでは、と思います。例えば行動計画策定の場などに参画して、そこで企業として、業界としてのメッセージを打ち出していくなどされてはどうでしょうか。

野地： そうですね。我々の業界団体であるJATMA（日本自動車タイヤ協会）の中でも、環境や資源、労働などさまざまなテーマで業界としての方向性を議論しているところです。そうした内容を、WBCSDなどを通じて発信していければと思っています。

関氏： グローバルコンパクトなどの場でも、企業はもっと政策提言をしていこうという動きが近年強まっています。企業は国際規格について、ビジネスを縛るネガティブなものとしてと

らえるのではなく、むしろ積極的に基準や政策づくりにかかわり、事業のみならず、もう少し世界や世の中を広く見て提案していく。そうした新しい形のエンゲージメントがこれから求められてくるでしょう。

野地： 企業が国際規格に縛られるだけではなく、逆に規格づくり、グローバルスタンダードづくりにかかわっていければ、社会に与える影響も大きいですからね。

河口氏： 日本のタイヤ業界はグローバル競争力のある業界で、その一員である御社が、積極的に国際規格づくり、それも環境や社会性にかかわるものに積極的にコミットしていけるのは非常にいいことだと思います。

グローバル企業としての人材活用

バク氏： 今後、御社がグローバルカンパニーとして展開していく上で、グローバル人材の育成やダイバーシティも重要な観点だと思いますが、この点についてはどうお考えですか。

野地： 人材育成についての取り組みとしては、新入社員への2～3カ月の海外研修プログラムがあります。これは、全社員が参加します。

河口氏： 全員というのはすごいですね。

野地： 行く前と行った後では、みんな大きく変わりますよ。コストは多少かかっても、早いうちに体験させるべきことだと思っています。

また、海外拠点のマネジメントについては、少なくとも役員レベルはできるだけローカルの人材に任せていきたい。そのためには、彼らにどこまで権限を委譲するのか、その基準をもっと明確にする必要があると考えています。ローカルといっても、必ずしもその国出身というのではなく、アメリカ出身の人がタイで勤務するということがあってもいいし、国籍も人種も、宗教も一切関係なく登用していきたいですね。

バク氏： 今後、特に世界ではイスラム教徒が増えて、2030年には世界人口の4人に1人を占めるという予測もありますし、そうした変化を考えると、多文化への理解が将来的にますます重要になりますね。

野地： そのときに何より重要なのは、相手をまず排除するの





ではなく理解するという姿勢だと思います。これを従業員にもしっかりと浸透させていきたいですね。

バク氏：一方で、御社では管理職における女性の割合は1%未満と、まだまだ少ない印象があります。以前、女性を総合職採用していなかった時代の名残があるのですが、その分を取り戻すために、一時的に女性の採用に関して数値目標を掲げるなどの措置は必要かもしれません。

河口氏：その際に、すでに家庭と両立させながら仕事をしている女性先輩社員やサポートする職場の上司や同僚の姿を見せるなど、「子どもができて働き続けられる」というメッセージを、しっかりと発信していくことも効果的だと思います。

川上：そうですね。当社でも、特に研究本部には育児と両立しながら働いている女性研究員が多いので、そこの部分をもっと発信していきたいと思っています。

人権侵害を防止する仕組みづくり

関氏：もう一つ、グローバル展開に当たって重要な課題が人権問題です。現在世界的に非常に重要視されていることの一つが、いわゆるデューディリジェンス。人権侵害が起こらないように未然防止の仕組みをつくり、検証と改善を続けていくということです。

そしてもう一つ重要なのが、現地の人権状況を改善するための、いわばポジティブな形の取り組みです。よくあるのは学校建設などの資金を提供するというものですが、それだけでは学校という箱はできたけれど肝心の子どもが通ってこない、ということにもなりかねません。子どもが学校に通える環境そのものが整っていないからです。

河口氏：箱を作るだけでなく、現地の人が有効に使える仕組みやフォローが必要ですね。

関氏：そこは、やはり現地のNGOなどと共同で、地域に溶け込みながら活動をしていくのが効果的だと思います。

野地：当社では、これまで労働環境や生活環境の改善の取

り組みが主流だったかもしれません。例えば、タイにある天然ゴムの加工工場では、社宅に住んでいる従業員の子どもたちがみんな、地元の学校に通えるようにしています。一方で、デューディリジェンスについてはまだ十分な取り組みができていない部分があるかもしれませんね。

バク氏：教育というのは、将来の子どもたちの生活がどうなるかを決める部分もあります。ちゃんと学校に通って、勉強が続けられるための仕組みづくりは重要だと思います。

高い技術を生かして 社会課題を見据えた展開を

バク氏：ゴムを活用した高い技術を別の分野に応用していくことも、積極的に進められていいのではないのでしょうか。それも、例えば介護ビジネスなど、今後の社会課題を見据えた分野で技術力を生かしていただければと思います。

河口氏：例えば、車いす用のクッションメディアは、車いすを使う方のライフスタイルを変えるくらいのインパクトがあります。高齢化の進む日本やアジア諸国で非常に可能性を感じる製品です。今は、採算が取れない事業かもしれませんが、こうした製品のおかげで人生が良くなったと喜ぶ人がいることを糧に、ぜひ社会課題の解決と事業の両立を目指していただきたいです。両立という観点では、その業界で活動するNPOや市民、行政とネットワークを築き、その知見をシェアして商品開発やマーケティングに生かしていくといった形がいいかもしれませんね。

野地：私たちはまだまだドメスティックであり、相手を理解して活動を展開していきたいと思っています。特に人権のお話やダイバーシティのお話など、我々がまだ意識していない部分でも、たくさん重要なご指摘をいただきました。それを今後の活動に生かして、世界の動きをしっかりと見つつ、できればその先を見据えながらCSRを進めていける会社でありたいと思います。本日はありがとうございました。