

「攻と守の事業政策と経営課題」

矢崎総業株式会社 経営企画第一部長兼新規事業推進部長 長谷川靖高氏

当社の事業は豊田佐吉翁からの「何が何でも自動車の電装部品を集めて欲しい」という依頼から出発した。世界の各国に誰よりも深く根をおろしたマルチカルチャー・カンパニーを目指して仕事を進めている。本社である「矢崎総業」は、全体で60を越える「矢崎グループ」の中核であり、その傘下にある数百の関連企業を中心に位置している。「総業」は製品の販売を一手に受け持つと同時に、今日というホールディング・カンパニーの全機能を果たしている。

社是は「世界と共にある企業。社会から必要とされる企業」で、行動方針は次とおりである。

1. 新しい発想とたゆまぬ努力で企業効率向上をはかり、世界中のお客様に最高の価値を提供する。
2. 法を守り、地域の文化を尊重した企業活動を行い、社会発展に貢献する。
3. 環境／安全を最優先とした企業活動を行い、豊かな未来社会実現に貢献する。
4. オープンでフェアな取引に努め、共存共栄を図る。
5. 人を大切にし、個人／チームワーク能力を最大限引出せる企業風土を育て、個人の夢に貢献する。

かねてから自動車とそれ以外の比率を50／50にすることを目標として新領域の開発に取り組んできたが、実際には自動車産業の伸びが急速で大きく、2003年期で、売上8616億円、自動車86%、その他14%である。当社の特徴は、①事業がグローバルな展開である。②EEDDSサプライヤー (Electronics Electrical Display & Distribution System)である。③トータル生産サプライヤー(研究開発から最終組立、納入まで)である。④独立系サプライヤーである。⑤世界の主要メーカー（ダイムラー以外）のすべてとの幅広い取引関係にあること、等である。

今後、自動車の構造は必ず大きく変わっていく。タコグラフもハーネスもメーターも急速に進歩する。重量の要因の1つがハーネスにあると見られているはずで、いずれ技術革新のメスが入ることを覚悟しておかねばならない。また、昨今の自動車産業の動きに従って、国内生産の20～30%を海外に持っていかねばならない。同時に、海外においても再編成が必要で、関係30箇所の事業所の10箇所は閉鎖しなければならない状況に直面している。

では、職場と雇用をどう維持するか。矢崎は「人を大切にする企業」と謳っており、創業者の哲学でもある。したがって、海外移転に名を借りた国内事業所の安易な閉鎖や解雇はしない、矢崎の社会的責任を果たすためにも代替業務をつくって全力で問題の解決にあたらうとしている。そのためには従業員にも前向きに新しい環境に挑戦して欲しい。では、新規事業としてどの領域に進出するか。どの領域なら当社の人的資産でできるか。現在はおよそ次の3つの領域に焦点を絞って取り組んでいる。

1. 介護事業—訪問介護・通所介護・居宅介護・物品販売、等。
2. リサイクル事業—発泡古紙・トナーカートリッジ・生ごみ・ガスメータ、等。
3. メンテサービス事業—ストップメンテナンス・ETC車載器取付・ガス・ゆり取り取り付け工事、等。

海外進出だが、当社の事業はトータルな一貫性をもったサプライヤーとしての展開—最初は営業から入って、生産に移行し、開発設計が加わって、最後は研究開発を移転—となる。したがって、中長期の見方が必要で、政治体制や社会構造はもちろんのこと、通貨、言語、宗教などの将来の動向についても徹底して調べる。これからのアジアに関しては、政府も安定し国民の士気も高いベトナムが重要に思う。中国も10箇所程度工場を作りたいが、ルールが不安定で躊躇する。純粹に事業としての利益を考えれば中国よりもミャンマーのほうが良いという判断もある。

さて、総業本社の重要な役割の1つに人材育成がある。新入社員は最初の6ヶ月間は会社の仕

事に就かせずに「休職」として、海外で好きなことをしてくるよう課題を出す。文字通りの遊学で、経費は出すが給料は出さない。もう一方、「留学」は徹底して勉強して実力をつけてもらう。国内は豊田工業大学、海外は米国クレムソン大学、中国広州嶺南大学、中国北京精華大学、米国MITスローンスクール等である。部下を送り出すとすると、派遣先の学科長から上司である私に対して電話で問診がある。質問に対してどんどん英語で答えていかなくてはならない。送り出す側としても腹を固めておかないとできない方式である。