

太平洋工業らしい、サステナビリティ経営を紡ぐ。

太平洋工業株式会社
代表取締役社長

小川 信也

SHINYA OGAWA



気候変動に どう立ち向かうか

小川：日本政策投資銀行（DBJ）さんには、2013年に当社の栗原工場を増設した際にお力添えいただき、お陰様で現在人員は150名以上になり、工場のある宮城県栗原市との絆も強くなりました。その後も、2018年には環境格付評価、昨年はマテリアリティ特定に関する有識者レビューをいただくなど、大変お世話になっています。

竹ヶ原：これまでさまざまな面で太平洋工業の事業や取り組みを理解のうえ、お手伝いさせ

ていただいていたつもりでしたが、今回の対談に向けて、改めて御社の歴史を学ばせていただき、また、製品のご説明や工場見学の機会を得たことで、より認識を深めることができました。

小川：ありがとうございます。今回はサステナビリティ経営に関する対談ということで、これからの時代に向けた、さまざまなアドバイスをいただければと思います。早速ですが、当社は5月にTCFDに賛同し、その枠組みに沿った情報開示に取り組みしました。

竹ヶ原：もともとTCFDとは、金融機関が気候変動によるリスク資産を過度に抱えないようにするために、取引先から情報を開示いただき

管理するためのものです。金融機関は、取引先である産業が、カーボンニュートラルという大きな制約を受けながらも、稼ぐ力の源泉であるビジネスモデルをしっかりと維持して成長を続けていくことに期待しており、それを探るための仕組みがTCFDといえると思います。



事前の技術展示説明での意見交換

気候変動をはじめとしたサステナビリティに関する課題が、ますます重視される時代となりました。昨年当社のマテリアリティ特定のレビューをいただき、TCFD*や非財務情報開示などサステナビリティ経営について高い知見をお持ちの日本政策投資銀行設備投資研究所エグゼクティブフェローの竹ヶ原啓介様に、当社グループのサステナビリティ経営について、社長の小川と対談させていただきました。次のステップに進むための課題と、当社ならではの大切にすべきものについて、多くの気づきをいただきました。

※TCFD:気候関連財務情報開示タスクフォース…気候変動に関するリスクと機会の、企業戦略・財務への影響を把握し開示するための国際フレームワーク



株式会社日本政策投資銀行
設備投資研究所
エグゼクティブフェロー

竹ヶ原 啓介

KEISUKE TAKEGAHARA

プロフィール

1989年日本開発銀行（現株式会社日本政策投資銀行）へ入行。フランクフルト首席駐在員、執行役員産業調査本部副本部長兼経営企画部サステナビリティ経営室長等を経て現職。「DBJ環境格付融資」の開発など日本の環境金融の第一人者。TCFDコンソーシアム企画委員、非財務情報の開示指針研究会委員、経済産業分野におけるトランジション・ファイナンス推進のためのロードマップ策定検討会委員等公職多数。

小川：TCFDに求められているリスクという観点について言えば、例えば、ここ岐阜県大垣市は水の都ということで、水が豊富すぎるが故に洪水というリスクがあります。私たちはかねてより行政とも協力をしながら、排水能力を向上させたり、設備をかさ上げするなど、その対策に取り組んできましたが、気候変動でリスクが大きくなりつつあります。これからは総合的に考えて、持続的に生産ができる工場に変わっていかねばなりません。さらには、CO₂排出量の削減は大きな課題です。

竹ヶ原：気候変動を語るときに、最大の論点となるのがCO₂の削減ですが、日本に限定すれば、いわゆる失われた30年の間で排出量は

ほとんど変わっていません。2050年カーボンニュートラルという目標は今後30年でCO₂排出量をゼロにするというのですから、いかに大きな変化が必要かが分かります。自動車産業では、自動車を利用する際に排出されるCO₂排出量（スコープ3）が圧倒的に多いことを考えれば、超ハイテン材など軽量化につながる製品を通じて利用時のCO₂排出量削減に貢献できる太平洋工業の役割は大きい。超ハイテン製品以外にもCO₂削減に貢献できるプロダクトをいくつも投入されていますね。

小川：そうですね。特に今、EV化をはじめ自動車業界は100年に一度の大変革期であり、超ハイテン材など利用時のCO₂排出量を

下げる材料を使った製品の開発に、積極的に取り組んでいます。その一方で、カーボンニュートラルに適合していかなくては、いずれお客様に買っていただけなくなります。当社は、昨今の世界的な脱炭素の加速を踏まえ、2030年度の目標値を2019年度比35%削減から、50%削減に高めることとしました。生産時の脱炭素を図りつつ、軽量化など製品を通したもののづくりでもLCAで脱炭素に貢献する観点で開発投資していきます。製品開発は当社の戦略に関わることであり、このバランスが難しく、この辺りの話を本音で話せるDBJさんは、パートナーとしてとてもありがたい存在です。

竹ヶ原：製品による貢献をLCAで捉え、リス

クと機会を戦略に落とし込む前向きな姿勢が重要です。そうした戦略を語る上で、TCFDは金融機関と共通の文法で対話するツールとして有用ですので、上手く活用していただければと思います。不確実な将来を見据えて想定外を作らないシナリオ分析の幅であったり、リスクと機会のバランスであったり、さまざまな情報を金融機関は読み取ってマーケットに伝えていきます。コーポレートガバナンス・コードの改訂により、これまで以上に多くの企業がTCFDの情報開示に取り組み始めていますが、例えばスコープ3の精緻な算出など技術的な問題に拘るあまり、そもそも何のためにやるのかが分からなくなるようなケースが散見されます。超ハイテク材にしても、素材メーカーがよい素材を生産するだけではだめで、それを太平洋工業のような高い技術力のあるメーカーが高性能の部品に加工することで、自動車の使用に伴うCO₂排出量削減というインパクトをもたらすことができます。こうした社会課題の解決と企業としての価値創造を示すという目線が重要です。

小川：今までやってきたこと+αで戦略を練っていくということですね。そのチャンスを逃さないように、これからは2030～50年のスパンも踏まえて考えていくことになると思います。

竹ケ原：その視点をお持ちであれば、今後

TCFDの改訂版も出てきますが、それに振り回される必要はありません。スコープ3排出量の情報開示が義務化される公算がありますが、精緻さもさることながら、大切なのは、それを戦略に活かして強みとして見せていくことでしょう。太平洋工業のこれまでの歴史を振り返っても、非財務価値を数値化していくカルチャーがあります。生産性・コスト削減・CO₂削減を一体化したものづくりを行う観点も含め、環境効率と環境貢献量の見える化を進めていくことで、メッセージ性が強まるのではないのでしょうか。

太平洋工業らしい 価値創造モデル

竹ケ原：最近では企業のめざす社会的存在価値を経営の頂点に据える「パーパス経営」という言葉もよく聞くようになりましたが、これはいざとなったときに立ち返るべき理念や会社としての根幹にあたるものです。太平洋工業の場合、まさにブランドスローガンがそれにあたるのではないのでしょうか。「思いをこめて、あしたをつくる」とありますが、この言葉の意味合いは実に深いですね。

小川：ブランドスローガンは副社長の提案で、若い人たちが中心になって考えてくれま

した。実はその前に、90年の歴史や先達の想いを紐解いて、そこから導き出された「夢と挑戦」、「信頼と感謝」を「PACIFIC VALUES」という心構えとしてまとめました。それをベースに、グローバルに共有し、未来に向かって進むために、ブランドスローガンを策定しました。

竹ケ原：先代も含めて、紡いでこられた過去の想いを大切に、ものづくりを通じ「あした」を作っていくというメッセージがとてもよく伝わってきます。価値創造モデルにもそれが良く表れています。マテリアリ

ティにおけるサステナビリティ経営の4つの柱（「製品を通じた社会・顧客課題の解決」「人財の尊重と活躍」「ステークホルダーとの信頼醸成」「環境負荷の極小化」）のまとめ方もいいですね。

現在、世界の議論ではマテリアリティという概念が揺らいでいます。ビジネスモデルの持続可能性に影響するファクターとして「シングルマテリアリティ」で考えるか、社会に与える影響も重要だと考える「ダブルマテリアリティ」か、を巡る議論があります。一つの解として、どちらかに絞るのではなく、社会環境に応じて柔軟にマテリアリティを変化させる「ダイナミックマテリアリティ」という考え方も出てきました。太平洋工業のサステナビリティ経営の4つの柱は抽象度が絶妙で、いろいろな要素を包含することができます。また15のマテリアリティは、「責任ある調達」「人権」「人的資本」など、これから深めていくべき論点もカバーし、今後ビジネスモデルに影響する要因を幅広く捉えた体系になっています。これらとブランドスローガンがセットになって、技術・人・信頼を武器に一緒になって成長していくというストーリーがずっと入ってくる。本当によく考えこまれた「価値創造モデル」だと思います。

小川：ありがとうございます。事業戦略とSDGsを縦系と横系に織りなし、サステナビリティ経営を推進していくことで、より強靱な企業にしていきたいという思いがあります。これまでも自社の利益中心でやってきたわけではありませんが、これからはより社会的な世界観で取り組んでいくために、戦略とマテリアリティで企業としての方向性を示し、人財をつくり、それらをオープンにして高めていくことをめざしています。これまでの90年の歴史を踏まえて、それらを棚卸し、そこに足りないものを把握することで、強い100年企業を形作ります。

竹ケ原：そうですね、特にこれから外部の関心が高まるのは、「攻めのマテリアリティ」すなわち「製品を通じた社会・顧客課題の解決」となります。KPIを見ると、「SDGs貢献製品開発件数」があり、これは斬新ですね。これはもう一段ステージを上げるとすると、



「太平洋工業が生み出しているインパクトってなんだろう」というところにつながってくるでしょう。インパクトという言葉はまだ浸透していない感がありますが、事業を通じて社会にもたらすことを意図した価値を意味します。太平洋工業の事業からは、安全・品質・生産性の向上と環境負荷・コストの低減の同時追求により、製品開発と社会課題解決を一体化しているような印象を受けます。

小川：それは一部、結果論的な部分もあるかと思いますが(笑)。しかし、そういった意味では、昨今のマテリアリティへの取り組みは、当社が社会から見られながらより成長していくための、いいきっかけにもなっていますね。

竹ヶ原：結果論とおっしゃいますが、SDGsを後づけするなど、自社の事業と社会課題を同期させることに苦労されている企業が多いという印象です。太平洋工業の場合は、以前より成長のために取り組んでこられたことが、軽量化や安全性向上、環境負荷低減など、生産から使用段階に至るさまざまな価値の創出に寄与していったことが分かります。実践されてきたお立場から見れば、当たり前に見えるのかもしれませんが、これは大きな特長の一つだと思います。



90年小史『海原へ』

太平洋工業の歴史をまとめた『海原へ』を読ませていただいた上で、改めて「サステナビリティレポート」を読むと、こうした意味が非常によく分かります。社名を変えればどこにでも通用

するような価値創造モデルが多い中で、太平洋工業は紡いできたものが違うと感じました。創業以来、人と技術と地域を大切にしてきた結果が、今につながっていると思います。

小川：当社は、大垣の水が豊かで、イビデンさんが電力、大垣ガスさんがガスを引いて、紡績業などが発展する中で創業しました。最初から産業基盤があったことは、非常に大きいですね。しかも地域の産業同士の連携

が良い。人手が足りないからと貸しあう時代もあったと聞きました。そういう歴史観を共有している流れが、日本女子ソフトボール1部リーグで活躍する地域チームである「大垣ミナモソフトボールクラブ」にもつながっています。



竹ヶ原：グローバル展開している企業が、これだけ地域を大切にされているところは、なかなかないと思います。さらに世の中に「GLOCAL」を語る企業はいくつかあるでしょうが、人的資本の話聞かれて、地域に結びつけてお話をされるトップは少ないでしょう。そういう「GLOCAL」なところも、サステナビリティ経営に紐づいているのではないのでしょうか。

2030年長期ビジョン およびSDGsの実現と その先に向けて

竹ヶ原：今後の経営ビジョンについては、どうお考えですか？

小川：これまでも安全・品質・原価などを基本にしてきましたが、今後は気候変動などの社会課題の解決と向き合う仲間の一人として、今まで以上に持続的に成長していくための基盤を作っていきたいと考えています。加えて次の世代が、さらなる高みをめざしやすいようにしなければなりません。一つには、カーボンニュートラルを進めていく人たちをリードしていく必要もありますね。

竹ヶ原：太平洋工業が創業100年を迎える2030年は、奇しくもSDGsゴールの年です。2030年までは現状からの変化(トランジション)で、その先は変革(イノベーション)の時代になり、羅針盤はありません。これまでは企業は法規制の枠の中で事業を展開してきました。これからはプラネタリーバウンダリー(地球の限界)という言葉に象徴されるように、地球規模の課題への対峙が求められ、国際的な規範としてコーポレートガバナンス・コードやTCFDなどに見られるソフトローの影響が大きくなるといわれています。コンプライ・オア・エクスプレインの世界では、企業として、「何をしたいのか」という価値観が問われます。

羅針盤のない時代を迎える時こそ、太平洋工業のブランドスローガン「思いをこめて、あしたをつくる」というパーパスに立ち返れば、また明確なビジョンが見えているはずですので、それを楽しみにしています。

小川：創業者に、「1930年に創業してくれてありがとう」と言いたいですね(笑)。100年企業として、SDGsにしっかり取り組み、その先のイノベーションもできる会社になっていきます。本日は、ありがとうございます。

竹ヶ原：こちらこそありがとうございました。

