

Part 02 产品负责人的公司内部对话

为实现“经营与 CSR 的整合”



我们邀请到负责开拓新市场及新时代市场的先端技术本部和新事业创造部的担当者，就解决社会课题和创造新事物所存在的课题以及今后的展望开展讨论（2020年7月实施）。

主题 01 关于东洋铝业集团的为解决社会课题做出贡献的产品

■ 探讨社会课题

- 起初 Solar Cooker™带有浓重的地区贡献及宣传色彩，但我们认为这对将来没有意义，于是开始着手事业化。在产品化的过程中加入了灾害应对这一切入点。预计本年度内可以投放到上市。（林）
- 我们听说有人为应对 RE100 相关要求而绞尽脑汁。本公司开发的 Hane® Module 发电能力相同，但重量只有二分之一。我为全球只有本公司能做到这点而骄傲。这是 20 年来专有技术积累的成果。（南）
- 日本很少有人使用义肢。使用肌电义肢的更少，满打满算也只有几百人。日本使用肌电义肢的医院也只有三家。这就是现状。其中一个原因是“太重、太大”。该问题解决后，也能为改善这种情况做贡献。（草井）

■ 开展活动过程中的课题

- Solar Cooker™在本公司之外也有很多产品，特别是日本以外地区还有大量更加便宜的版本，我们无法在价格战中获胜。功能方面有不少奇思妙想，品质也是本公司压倒性优势，然而顾客对使用方法还未完全理解。（林）
- 我们起步较晚，销售 Hane® Module 的过程中存在价格和认知度的课题。（南）
- 优先社会贡献还是优先利润，作为负责人我时常为此苦恼。（林）
- 经营医疗仪器方面经验不足是一大课题。医院的医生等医疗相关人员与普通企业在思维方式及需求上有所不同。我有时会为此不知所措。（草井）
- 有些商品本公司为什么要经营，我也不知道。若是社会课题能与本公司技术完美契合就好了。但很难找到契合点。（田）
- 产品和零件造好售出后还没完。有些时候还需要我们将产品和零件送到需要的地方。Solar Cooker™交给 NGO 后并未结束，电池业务也存在要如何将肌电义肢交付给残障人士方的问题。Hane® Module 已经与施工单位达成合作，建立起一套直至最终安装的方案。（南）

■ 今后的可能性

- 我希望 Solar Cooker™不仅可作为太阳能灶使用，还想开发全新的使用方法。例如用作收纳器具等。因此就要寻找与本公司其他技术的交集。（林）
- Hane® Module 若是能够更轻，其用途还可以扩大。我想将销路拓展到日本以外地区。（南）
- 根据下游产业的情况进行研发。还可以采用销售许可证的模式。同时逐步向义肢以外的用途发展。（草井）
- 我们正在探讨如何实现太阳能电池的再利用。太阳能电池的废弃方法还没有固定。我希望东洋铝业集团将其视作制造方责任，将太阳能电池再利用作为一大事业支柱。（南）



主题 02 继续开展解决社会课题的革新所要做到的方面

■ 了解自己公司的技术及种子

- 了解用自己公司的技术能够做什么，自己公司采用什么样的做事方法。这样有助于开发商品。走访各处，学习知识，收集信息，然后运用到自己的商品中。这样方便开展工作。（林）
- 发掘公司内种子的潜力。经营铝箔的团队与经营铝粉的团队之间少有往来。单个材料来看没有竞争力，需要将其相互结合后复合化。（田）
- 开始考虑建立能广泛分享知识的体制，采用包括调动在内的方式等来构建组织。（田）

*种子 (seeds)：商业用语中指满足顾客的需求所要的材料和技术

■ 视线投向公司外部

- 建议各位以更广阔的视野看待事物。每个人将视线更多地投向公司外部，寻求合作方或者相互学习，便有可能发挥新的优势，开拓全新市场。（南）
- 在建立公司内外共同合作的体制，实践开放式革新的过程中，会出现最后如何获取效果及利润的问题，大家都想争取最大利益。那么如何相互妥协让步将是一大难题。（草井）

■ 保持积极性

- 建议大家勇做第一个吃螃蟹的人，纵观整个日本正因为没有任何一家公司做过，没有任何人尝试过，本公司才要第一个尝试。（草井）
- 建议大家试着改变想法，在这个过程中逐渐增加自己公司的优势和可以发挥优势的地方。（草井）
- 可以换个评价角度，例如通过商品削减了多少二氧化碳等。从不同角度来评估为世界做出了多少贡献，似乎也很有趣。（南）
- 终究还是要看技术，我想展现出本公司的优势。关键是要在此基础上创造自己觉得有意思的东西。我想始终保持这种精神状态。（田）
- 我希望不仅要看重社会贡献的定位，还要实现能够贡献利润的产品生产和体制构筑。（林）

■ 明确提出理念，边验证边开展

- 日本人热衷于解决方案。一有什么不同的见解，就想从理念验证阶段立即过渡到解决方案阶段，失败几次后又会遭遇挫折。这样可能会对革新造成阻碍。（草井）
- 关键是要建立一种体系，在提出理念实施验证后，能够再次回到原点，判断哪个机会才是真正机会，站在最初的起点上重新审视机会是否合适，又或者是否有可能出现新的机会。（草井）



- ① 先端技术本部
核心技术中心有机实验室
林 悠也
- ② 先端技术本部 技术战略部
草井 宽之
- ③ 新事业创造部 光伏事业课 代理课长
南 卓秀
- ④ 新事业创造部
田 健吾
- ⑤ 引导者|SunMesse 综合研究所 (Sinc)
山吹 善彦

法人代表董事兼会长 CEO
与外部董事的会谈

东洋铝业集团 100 周年及其不远的未来



东洋铝业集团将于 2031 年迎来创立 100 周年。今后会如何开展事业，将来又想成为什么样的公司呢？今须圣雄会长、2019 年新任外部董事的白井文董事和 Mari Christine 董事三位领导就东洋铝业集团今后的展望进行了对话。

(2020 年 6 月召开)

企业履行社会责任的意义

田中 (引导者): 首先,我想请教各位,企业开展 CSR 有什么意义?

今须: 可以这么说,如果企业不履行社会责任,将不被社会所接纳。东洋铝业集团 CSR 的第一步在于员工。让员工过上富裕的生活,实现自己的梦想,这样才能提高员工的积极性,公司的梦想也会得以实现。另外,获取利润也是企业社会贡献的第一要点。换句话说就是要求做到持续经营。

白井: 如今这个时代,企业不能只从社会活动和经济活动中任选其一,而必须两者兼顾。东洋铝业集团在这一方面,将重点放在可持续发展经营上,提出首先要达成 SDGs。

Mari: 每个企业都在说 CSR 和 SDGs,但大家都不知道具体该如何实施。而东洋铝业集团摆出了“自己边学习边推动”的积极态度,这点让我铭感于心。

田中: 东洋铝业集团在开展 SDGs 的过程中有什么要点?

Mari: 作为经营大量铝制品的企业,必须将目光投向生产及挖掘铝矿的现场,关注劳动环境是否恶劣或者是否有雇用童工等情况发生。与做好 SDGs 所有 17 个目标相比,更重要的是提高过去所从事业务的水平。虽然做到完美无缺尚有难度,但关键是要有不断向其靠拢的态度。

今须: 若想做好 SDGs,首先必须理解现在社会对本集团提出了什么要求。必须详细了解市场需求,换句话说就是了解用户希望得到什么,然后根据其需求重新考虑应该提供怎样的服务,需要提供哪种规格的产品。如果自以为是地认为“这个产品不错,肯定会得到社会认可”,那么企业将无法存活下去。

白井: 通过这次新冠疫情,我再次感受到“全球已密不可分”。SDGs“不让任何一个人掉队”的思维方式确实非常重要。

多样性和自律型使企业成长

田中: 各位从多样性这一角度出发有哪些想法呢?

白井: 从女性角度来看,东洋铝业集团在很多方面尚未完全发挥潜能,难得有这么女性拥有多样化的思维和丰富的经验,却没能充分利用起来实属可惜。

Mari: SDGs 目标全都带有“包容性”这一概念。其意图是从女性儿童等角度出发,对过去尚未意识到的方面进行改善。东洋铝业集团日用产品的主要消费群体是女性,从女性角度出发制造产品毫无疑问是非常有效的。我希望各位能够更加充分地运用女性视角。

今须: 无论男性还是女性,在个人性格和能力方面都有“适合不适合”的问题。公司必须掌握这些情况,然后考虑如何去安排人“财”(通“才”)。我们现在正在

推动“经营平台改革”,其目的主要是重新探讨评估能力的方法,加快决策速度等。为了实现这一目标,向自律型组织转型就非常必要。从他律型组织向自律型组织转型后,管理部门的职责不再是管理,其主要职责将逐步转变为快速应对紧急情况。另外,我希望作为“精英集团”自己无法办到的事情可以与公司外部的合作伙伴积极开展合作。

迎接 100 周年这一“必经阶段”,然后迈向不远的未来

田中: 最后请各位对 2031 年即将迎来创立 100 周年的东洋铝业集团讲几句。

白井: 我希望东洋铝业集团能够认识到自己将成为解决社会课题的一份力量。这个过程中开放式革新、CSV (Creating Shared Value) 等联合其他组织开展各种活动将变得非常重要。

Mari: 铝制品是生活和社会中随处可见且不可或缺的材料。正因如此,我希望东洋铝业集团能够公布商品及与我们健康的关系等更多相关内容。通过 SDGs 向社会公布信息,对社会进行启发和教育,这将获得更多信任。另外,我非常期待将来开发出比铝更好的材料。

今须: 我们在经营理念中提出一条“成为有品格的企业,为社会做贡献”,然后还在行动方针中提出“争创一流”。首先,员工没有素养,公司的品格也好不到哪里去。人只要有素养,自然而然地就会懂得自己应该采取哪些行为,不应该采取哪些行为。

另外,行动方针“创造未来,从我做起。”的含义是公司描绘的未来要与员工期盼的未来在同一舞台上,这个未来该如何描绘,应由每位员工去思考去推动。公司是谁的?你又是为何在工作?对于这些问题,我可以明确地给出答复:“公司是大家的。”若想在工作中让自己得到成长,逐步描绘出家人和自己的未来梦想,企业就必须属于员工,必须是各位员工实现梦想的舞台。然后,若是真心认为公司是属于自己的,那么接下来就会自然而然地对企业必须履行的社会责任产生共鸣。

100 周年只是一个必经阶段,但也是一个目标。我希望各位员工仔细思考为实现这个目标应该做些什么。展望不是等别人施舍的,而是自己思考想要什么,然后亲手打造的。我希望各位员工预测 10 年后的情况,主动思考东洋铝业集团的任务、展望和价值,共同迎接 100 周年,然后迈向不远的未来。



法人代表董事兼会长 CEO
今须 圣雄



外部董事
白井 文



外部董事
Mari Christine

引导者



SunMesse 综合研究所 (Sinc) 代表
田中 信康