

会长与外部专家的对话

“共创未来” 为了实现可持续发展的社会

在“可持续发展经营”这个词被大力宣传的今天，东洋铝业集团决心成为符合 SDGs 时代要求的组织和企业。为了在存在不确定因素的时代生存下来，未来东洋铝业集团的“理想姿态”应该是什么样的。围绕这个问题，会长今须圣雄和在多家企业担任公司外部董事职务的记者福岛敦子女士进行了对话。（2021 年 7 月举行）

关于东洋铝业集团推进的可持续发展经营

田中（主持人）：作为 2020 年度开始的 MX 项目的一部分，修订了经营理念，制定了 Mission、Vision、Value（使命、愿景、价值）。东洋铝业集团力争实现的可持续发展经营究竟是什么？



法人代表董事兼总裁 CEO
今须 圣雄

今须：我们不仅要满足客户的需求，还必须满足社会要求。无论你的产品有多好，如果企业不能履行应尽的职责，就无法获得正确的评价。但是过了 90 年，企业制度不再符合社会要求了。本公司的经营也应该从纪律型转变为自律型，因此我们决定首先对组织进行改革。第 1 年已经有了一个大致的方案，所以我认为今年是时候注入灵魂，创造出让员工共鸣的具体成果了。

福岛：我认为在现在这个时候重新审视经营理念有很大的意义。因为我觉得新冠疫情让理念的重要性进一步增强。每天在职场的员工都能对经营理念的使命、愿景和价值产生共鸣，对其感同身受，这一点非常重要。当遭遇类似的新冠肺炎疫情的意外危机时，被动等待上级指示的组织无法做出灵活、迅速的反应。

经营理念是员工主动行动的起点。我认为它正是构建今须会长努力想要实现的自律型组织的基础。

田中：在贵公司集团口号的最后，添加了“共创未来”这个词。对于“共创未来”，具体的想法是什么？

今须：做好上级指示的工作就算优秀，这样的时代已经结束了。为了让公司变得更好，每个员工都必须发挥作用。从这个意义上说，我认为需要 EQ^{*1} 加上 SQ^{*2}，即敏感性。我们还必须稳步推进权力下放，转变为一个可以由 Team 做决策的组织。我们提出了“努力成为集团精英”的愿景，下级不被动等待上级的决定，而是通过自己的判断和决断赢得业务，上级不做判断，只为下级提供支援，这就是我们要形成的组织。在这样的改变之后，进一步考虑 SDGs，加速推进环境、社会问题方面的措施。

*1 EQ: Emotional Intelligence Quotient 的缩写，它代表理解和认识自己及他人情绪，并有效管理的能力。
*2 SQ: Sensibility Intelligence Quotient 的缩写，代表对外部刺激的感受能力、灵敏和直觉等。



记者
福岛 敦子

【个人资料】
毕业于津田塾大学艺术学院。曾在中部日本广播任职，1988 年独立。在 NHK、TBS 等负责新闻节目的主播。迄今为止，通过东京电视台的经济节目、周刊杂志的系列访谈以及日本经济新闻和经济杂志等，采访了 700 多名企业家。积极参加经济、经营以及环境、沟通、多样性、农业与食品等主题的讲座和论坛。还担任上市企业的外部董事和经营顾问、农林水产省农林政审议会委员、文部科学省专家会议成员等公职，并参与大学经营和非盈利团体活动。



【主持人】
Sunmesse 综合研究所 (Sinc) 法人
Sunmesse 株式会社
董事兼专务执行董事
经营企划室长可持续发展负责人
田中 信康

关于东洋铝业集团当前的课题

田中：东洋铝业集团希望通过改革，建立能解决社会课题的业务模式，从而成为进一步被世界所需要的企业。为此，我们应该做些什么呢？

福岛：我认为社会价值与经济价值之间的平衡才是可持续发展经营的根本，但东洋铝业集团有一条非常明确的道路，那就是利用铝材料的可能性来解决社会面临的各课题。

今须：我认为我们绝不能以金钱至上的理念思想去行动。

福岛：未来的领导者需要解决社会问题，构建平衡企业利润和经济价值的机制和战略，这是一个难题，也是现在企业急需解决的经营课题。

田中：在此次改革中，东洋铝业集团还涉及了人事制度与评估制度。但我认为还没有那么多需要大动干戈的地方，关于这一点两位有什么看法？

福岛：这说明会长有非常强烈的危机感。如果我们不改变组织的各种机制，企业文化的改变就无从谈起。为此，最高领导人需要有坚定的信念和强有力的领导力。

今须：正如您所说，我认为这体现了最高领导人、董事们的热情。如果不投入更多热情，就无法让整个公司内部活跃起来，所以我希望进一步加深沟通。加深公司内部的共鸣，让员工们产生“加油干起来”的积极性。我希望今年能实现这一点。有些职场，例如制造车间等，是以纪律为优先的。但我希望无论身处怎样的环境中，大家都要有自主意识。实现这一点，唯一的方法就是领导者热情传达想法，赢得员工的共鸣。

对今后东洋铝业集团的期待

田中：在整个社会的要求下，实现碳中和已刻不容缓。而且现在也是时候针对人权、多样性和碳足迹采取行动了。关于这些，您对东洋铝业集团有什么期望？

福岛：近年来，投资者在 ESG 方面的意识和行动发生了显著的变化。这是因为有一种强烈的危机感，那就是如果不考虑 ESG、不重视开展可持续发展经营，投资者的利益就会受到损害。曾经有一段时间我们将环境问题和人权问题视为企业的社会贡献。但现在这种状况已经改变了。与所有利益相关者建立良好关系，解决社会课题，实现企业利润与经济价值之间的平衡，需要机制和战略，而在实现这些目标之前，企业必须持续成长。

今须：正如您所说，我们必须将 ESG 置于经营的中心，以此为原点，提升企业利润，并为社会做出贡献。因此，我们必须确定要朝着哪个方向发展我们现有的技术能力。

福岛：东洋铝业集团非常具体地掌握了想要解决的社会课题，并拥有可以实现这一目标的材料和技术能力。正因如此，平衡社会价值与经济价值的设计图才会那么清晰明确。

今须：从我们想要解决的课题来看，我们还需要很长时间，也必须继续进行技术开发。但如果朝着这个方向不断前进的觉悟，ESG 就无法占据经营的中心位置。

福岛：所以，我对会长经常强调的“员工最重要”非常有同感。有一个非常严重的问题，那就是日本企业的员工对公司经营的参与度很低。只有当员工怀着远大的志向和强烈的动力，积极开展工作时，才能开始创造企业价值。因此，只有让员工对公司理念产生共鸣、提高参与度，才能形成东洋铝业集团理想中的自律型组织。正因为这是一个不确定的时代，所以我认为一个能够以理念为向心力、多样化人财自主活跃的组织一定可以创造新的价值、实现创新。

今须：因此，拥有梦想是非常重要的。只要成为一家让员工感到幸福的公司，员工对公司经营的参与度自然就会增加。我们将在新的经营理念下，倾注更多热情，增加员工感到幸福的几率。



特辑 挑战脱碳社会的

公司内部对话

以构建脱碳社会为目标的东洋铝业集团的环境战略

为响应日本政府在 2050 年使 CO₂ 排放量为零的宣言，产业界也在加快实现脱碳社会的步伐。在这种社会形势下，东洋铝业集团提出了到 2031 年庆祝成立 100 周年时，实现 CO₂ 排放量比 2013 年度削减 30% 的目标。目前这个目标的进展状况如何？楠井专务执行董事、Rocha 执行董事和辻野执行董事三人就抑制 CO₂ 排放量和实现脱碳社会的措施进行了对话。

(2021 年 7 月举行)



专务执行董事
铝粉和铝浆
事业本部统括
楠井 润

▶ 东洋铝业集团的 CO₂ 排放现状

山吹: 关于东洋铝业集团内的 CO₂ 排放量，公司掌握到的整体情况是怎样的？另外，还尝试了哪些措施来控制 CO₂ 排放？

楠井: 我们已经开始 SDGs 方面的工作，通过意识变革，认识到必须削减 CO₂ 的排放。现在我们意识到要关注整个供应链中的 CO₂ 排放量。客户要求我们调查整个供应链的 CO₂ 排放量。对铝进行回收利用不会产生太多 CO₂，但在制造铝锭的环节，正如“电气罐头”这个说法一样，会消耗大量能源。这个工序产生了多少 CO₂，以此为切入点的调查必不可少。

Rocha: 本公司生产各种产品，而现在我们正在量化生产这些产品需要排放多少 CO₂。这个工作的难度出乎意料。我们在全球各地制造向客户提供的产品，有些产品在日本生产，有些在法国和中国生产。因此需要采用通用标准的系统。



执行董事
铝粉·铝浆事业本部
技术开发 Unit 及新庄制造所
Unit 负责人
Stephen Rocha

▶ 关于包含外部环境在内的东洋铝业集团的环境对策

山吹 (主持人): 在环境对策方面，东洋铝业集团所处的状况是什么样的，请谈谈你们的感想。

楠井: 开展全球性事业活动的铝粉·铝浆事业本部被欧洲客户要求提交碳足迹方面的信息。碳分 2 种，需要在削减 CO₂ 排放和削减 VOC (挥发性有机化合物) 排放两方面采取措施。

Rocha: 德国在脱碳方面领先世界，严格控制企业的 CO₂ 排放量。德国的竞争对手企业已经开始向“2025 年零 CO₂ 排放量”这个目标迈进了，如果我们不从现在开始行动起来，将有可能失去与正在考虑通过供应链削减碳足迹的客户。

辻野: 因为铝箔事业本部的客户以日本国内为主，现在还很少遇到像铝粉·铝浆事业本部这样的要求。这也从侧面说明在有些方面脱碳意识还比较薄弱。但是这 10 年左右，确实感受到了气候变动导致的异常气象增加了。需要我们开始积极应对环境问题的时期到来了。

▶ 鉴于目前的长期目标， (2031 年比 2013 年度削减 30%) 制定今后的环境战略

山吹: 实现东洋铝业集团的目标和削减 CO₂ 排放量、满足市场要求，都需要什么样的战略？

楠井: 我们的课题是准确掌握供应链中的 CO₂ 排放量。我们正在努力量化，但我认为第一阶段是要调查清楚排放的环节和量，然后宣传普及。

Rocha: 下一步是选择 CO₂ 排放量少的原料。在制造产品时，排放 CO₂ 最多的是铝锭。过去，我们是根据价格和品质选择材料的，但在未来，选择 CO₂ 排放量较低的铝锭供应商也是一个重要的标准。此外，制定长期环境投资计划并引入新设备以减少制造工序中的能源消耗也很重要。



执行董事
铝箔事业本部八尾制造所 Unit
及管理部门
设备工程中心 Unit 负责人
辻野 雅佳

辻野: 例如，铝箔的轧制设备价格昂贵，要换成环境负荷较低的设备难度很大。为了从根本上减少环境负荷、削减 CO₂ 排放量，需要从长远角度出发的环境投资计划。

楠井: 我认为需要从平时开始就讨论抑制 CO₂ 排放量的话题，并将其纳入目标中。我们必须一起思考自己能做些什么，然后将其作为事业本部方针，并加入到事业报告中，提醒每一个人重视。

▶ 推进脱碳问题时的课题和挑战

山吹: 作为东洋铝业集团，应对气候变化最好的做法是什么？



左起依次为辰巳 Unit leader、Rocha 执行董事、楠井专务执行董事、辻野执行董事和山吹先生

我们面临着各种障碍，我们应该如何打破障碍并实现目标呢？

楠井: 从积极的角度来说，要开发有助于削减 CO₂ 的产品。使用汽车零部件 3D 打印用铝合金粉末等就属于这种情况。

Rocha: 大多数 CO₂ 的排放量来自购买的原材料和能源，因此我们必须聚焦供应链。

辻野: 铝箔事业的锂离子电池用构件制造在不断增长，但是为了在增产的同时减少环境负荷，引入新设备时的环境负荷对策也要认真考虑。

Rocha: 我们将通过植树造林项目等扩大对碳排放权的利用，以取得平衡。

辻野: 在世界各地的事业所中，过去有一些单独在开展 CO₂ 减排活动。特别是在欧洲，这个地区的可持续发展措施如火如荼，所以我认为有必要在未来积极地向各制造所和事业所推广先进措施。

Rocha: 日本企业如果不迅速采取措施解决环境问题，将会妨碍全球化事业的开展。铝粉·铝浆事业本部建立了全球可持续发展 Team，并采取行动收集数据、削减 CO₂ 排放量。今后，东洋铝业集团必须在全球范围内行动起来、解决环境问题。



【主持人】
Summesse 综合研究所
(Sinc) 副所长
山吹 善彦