

## Part 02 製品担当者による社内ダイアログ

# 「経営とCSRの統合」を実現するために



新市場や次世代市場の開拓をミッションとする、先端技術本部および新事業創造部の担当者を集まいただき、社会的課題を解決していくということ、そして新しいものをつくっていくことへの課題や、今後の展望についてのディスカッションを実施しました(2020年7月実施)。

### テーマ01 東洋アルミグループの社会的課題貢献型製品について

#### 社会的課題へのアプローチ

- ソーラークッカーは、当初地域貢献やPR的な意味合いが強かったが、それでは将来的に意味がないことから、ビジネス化に取り組みだした。製品化にあたって、災害対応製品という視点を取り入れた。今年度中には上市を想定している(林)
- RE100に関する要求への対応に苦慮している、という声を聞く。当社が開発したHane® Moduleは発電能力が同じで、重量が2分の1。これができるのは世界でも当社だけと自負している。これができるのは20年間のノウハウの蓄積があってこそ(南)
- 日本では義手の使用者が少ない。さらに筋電義手はせいぜい数百人。取り扱っている病院も日本で3施設しかない、という状況。その原因の一つは「重くて、大きい」ということ。これが解決できれば、その状況の改善にも貢献できると思う(草井)

#### 取り組む上での課題

- ソーラークッカー自体は当社以外にもたくさんの製品があり、特に海外では廉価版がたくさん出ているので、価格的には対抗できない。機能面での工夫があり、品質も圧倒的に当社のほうが優れているが、利用方法が十分に理解されない(林)
- Hane® Moduleを販売する上でも、後発なので価格と認知度が課題(南)
- 社会貢献を取るか、利益を取るかで、担当者としては悩ましいところがある(林)
- 医療機器を取り扱うことへの経験不足が課題。病院の先生をはじめとする医療関係者と、一般企業の考え方やニーズの違いに戸惑うこともある(草井)
- なぜ当社が取り扱っているのかよく分からない、という商品もある。社会的課題と自社技術が組み合わせられれば一番良いが、見つかりにくく苦戦している(田)
- 製品や部材をつくって売って終わりではなく、それを、必要とされるところへ届けることまでが期待される。ソーラークッカーでは、NGOに渡しておしまいではないし、電池も筋電義手自体をどう障がい者の方へ届けるか。Hane® Moduleでは施工業者と協業し、最終設置までのスキームを構築している(南)

#### 今後の可能性

- 純粋にソーラークッカーだけでなく、収納器具としても使えるなど、新しい使い方を開発したい。そのために、当社の他の技術との掛け合わせを探る(林)
- Hane® Moduleをもっと軽量化すれば、さらに用途が広がる。海外へも販路を広げていきたい(南)
- 川下の状況を踏まえ、研究開発的に運用。ライセンス販売の形にしていくことも。義手以外の用途への展開も探っていく(草井)
- 太陽電池のリサイクル実現への検討を始めている。太陽電池の廃棄方法はまだ固まっておらず、つくり手側の責任として、東洋アルミグループとして太陽電池のリサイクルを事業の柱として考えていきたい(南)



### テーマ02 社会的課題解決のためのイノベーションを続けていくには

#### ■ 自社内の技術・シーズを知ること

- 自社内の技術でどんなことができ、どうやり方しているかを知ること、商品開発につながっていく。いろいろなところに行って知識や情報を学び、自分の商品に落とし込んでいくことで、進めやすくなる(林)
- 社内のシーズの掘り起こし。アルミ箔を扱っている部隊と、アルミの粉体を扱っている部隊の横の行き来は本当に少ない。材料単体で見ると競争力はなくなるので、横のものをつなげて複合化させていく必要がある(田)
- 知識を幅広く共有できるような体制、異動なども含めた組織づくりも考慮に入れていく(田)

#### ■ 社外に目を向ける

- 広い視野でやっていったほうがいい。各個人がもう少し社外にも目を向けて、アライアンス先を見つけてきたり、掛け合わせることで、新しい強みが発揮できたり、新しい市場の開拓にもつながってくる(南)
- 社内、社外ともに協力体制をつくり、オープンイノベーションを実践していく際に、最終的に効果や利益をどう獲得するかで、お互いが総取りしようとするので、どう折り合いをつけながらやっていくのは難しい点もある(草井)

#### ■ コンセプトを明確にし、検証しながら継続する

- 日本人はソリューションが好き。違う見方をすると、コンセプト検証からすぐソリューションに進み、何度か失敗すると挫折してしまう。それがイノベーションの妨げになっているのかもしれない(草井)
- コンセプトをつくって検証した後、改めてどういう機会が本当にいいのか、最初に立ち戻って機会とマッチングしているのか、または新しい機会の可能性はないのか、そこにもう一度戻れるシステムが大事である(草井)

#### ■ モチベーションを保つ

- 日本中を見てもどこの会社もやっていないことだからこそ、ファーストペンギンの理論で、誰もいないからこそ当社が最初にやってみてはどうだろうか(草井)
- 発想を変えてみてトライしてみて、その中で次第に自社の強みとか発揮できるようなところを少しずつ増やしていければよい(草井)
- 商品を通じてCO<sub>2</sub>をどれだけ削減したのかという評価視点など、違った視点でどれだけ世の中のためになっているかを考えていくことは面白そう(南)
- やはり技術、当社の強みを出したい。その上で面白いと思うものをつくっていくことが大事。その気持ちは忘れないようにしたい(田)
- 社会的な位置付けにとどまらず、利益貢献できる製品化としくみづくりを行っていきたい(林)



- 1 先端技術本部  
コアテクノロジーセンター オーガニックラボ  
林 悠也
- 2 先端技術本部 技術戦略部  
草井 寛之
- 3 新事業創造部 ソーラービジネス課 担当課長  
南 卓秀
- 4 新事業創造部  
田 健吾
- 5 ファシリテーター | サンメッセ総合研究所 (Sinc)  
山吹 善彦

代表取締役会長CEO  
×社外取締役 対談

# 東洋アルミグループ における100周年と、 その先の未来



2031年に創立100周年を迎える東洋アルミグループが、これからどのようなビジネスを展開していくのか、そして将来、どのような会社でありたいのか。東洋アルミグループの今後の展望について、今須聖雄会長と、2019年に新しく社外取締役に就任した白井文取締役、マリ・クリスティーン取締役の3名によるダイアログを開催しました。

(2020年6月開催)

## 企業が社会的責任を果たすことの意義

**田中(ファシリテーター):**まずは企業がCSRに取り組むことの意義についてお伺いします。

**今須:**企業は社会的責任をきちんと果たさなければ、世の中に受け入れられない、ということがいえます。東洋アルミグループにおけるCSRの一丁目一番地は従業員です。従業員の生活を豊かにし、夢を叶えていただく、それによって従業員のモチベーションが向上し、会社の夢も叶う、というわけです。また、利益を出すということも、企業の社会貢献の第一のポイントです。つまり、ゴーイングコンサーンが求められるのです。

**白井:**企業が社会的な活動と経済的な活動のどちらをとるのか、ではなく、両立していかなければならない時代になってきていると思います。その点、東洋アルミグループはSDGsを前面に掲げたサステナビリティ経営にきっちりと軸足を置いています。

**マリ:**CSRやSDGsと言われても、どの企業も何をすれば良いのか迷っているなかで、東洋アルミグループの「自分たちで学習しながら推進していこう」という積極的な姿勢に、非常に感銘を受けています。

## 多様性と自律型が企業を成長させる

**田中:**ダイバーシティという視点では、どのような印象をお持ちですか。

**白井:**東洋アルミグループを女性という視点で見と、

**田中:**東洋アルミグループがSDGsに取り組む上でのポイントは、何でしょうか。

**マリ:**アルミを多く取り扱う企業として、アルミの産出や採掘の場において、劣悪な環境の中での労働あるいは児童労働などが発生していないかといったことにも、目を向けなければなりません。SDGsは17のゴールを全てやることより、今までやってきたことのレベルを上げることが大切です。100%は難しくても、それに近づこうとする姿勢が重要です。

**今須:**SDGsというのは、いま当社グループが社会から求められていることは何なのか、それを理解することが必要です。市場のニーズつまりユーザーが何を期待しているのかをしっかりと聞くことによって、サービスの在り方や提供する製品の仕様を考え直さなければなりません。「この製品は素晴らしいから、社会で認められるはずだ」という独り善がりになっていては、企業としては成り立ちません。

**白井:**この度のコロナ禍で「世界はつながっている」と改めて感じました。やはりSDGsの「誰一人取り残さない」という考え方が大事なのだろうと思います。

まだまだ力を生かし切れておらず、さまざまな思いや経験を持っている女性たちがいるのに、もったいないと感じることがあります。

**マリ:**SDGsのゴールにはすべて「インクルージョン」という概念が含まれています。これは女性や子どもたちの視点など、今まで意識されてなかったことを改善しようという意図だといえるでしょう。東洋アルミグループの日用品プロダクトにおけるヘビーユーザーは女性ですから、女性の視点からの物づくりが有効なのは間違いありません。女性の視点をもっと活用していただけることを期待しています。

**今須:**男性も女性も、個人の性質や能力における「向き不向き」はあると思っています。会社としてそこを掌

握した上で、どう人材をアロケーションするのかを考えていかなければいけません。現在、能力評価の方法の再検討、意思決定のスピードアップを図ることなどを目的とした、「経営プラットフォーム改革」を進めています。その実現には自律型の組織への変化が必要です。規律型から自律型に組織が変わることで、マネジメントサイドの役割も管理ではなく、緊急時に迅速に対応することが主体となっていくでしょう。また「集団の天才」として、自分たちではできないことは積極的に社外のパートナーと組んでやっていきたいと考えています。

## 100周年という「通過点」そしてその先の未来へ

**田中:**最後に、2031年に創立100周年を迎える東洋アルミグループに対してのメッセージをお願いします。

**白井:**社会的課題の解決には東洋アルミグループが力になる、と認識されるような企業になってほしいですね。それにはオープンイノベーションやCSV (Creating Shared Value) のように、他の組織を巻き込んださまざまな活動の展開というのがとても重要になってくると思います。

**マリ:**アルミは、生活や社会になくてはならない身近な素材だけに、商品や私たちの健康との関連性などについて、もっと開示してほしいです。SDGsを通じた社会に対する情報発信と啓発、教育によって、信頼が得られると思います。また、アルミよりさらに良い素材が将来開発される可能性にも期待しています。

**今須:**経営理念の一つに「品格のある企業として社会貢献します」そして行動方針には「一流を目指そう」と掲げています。まずは従業員の品格が備わらないと会社の品格は良くなりません。品格が良くなればおのずと、自分たちが取るべき行動、あるいはしてはいけない行動、そういったものも自らわかるようになるでしょう。

また、行動方針の「未来を創る、私が創る。」の意味するところは会社の描く未来と、従業員が願う未来は、同じ舞台の上にあるべきで、その未来をどう描くかが、まさに従業員一人ひとりが考え、進めていくものだということです。会社とは誰のものか、何のためにあなたは働いていくのか。私は「会社は皆さんのものだ」と明言します。働く中で自分を成長させ家族の未来や自分の未来の夢を描いていくためには、企業というのは従業員のものでなければいけないし、従業員の皆さんが夢を実現する舞台でなくてはなりません。そして、会社が自分のものだと思えば、今度は企業が果たさなければいけない社会的責任という部分にも自覚が生まれてくると思います。

100周年は通過点でしかありませんが、一つの目標にはなるでしょう。その目標に向けて何をすべきかを、ぜひ従業員の皆さんに考えてほしい。ビジョンとは、誰かが与えてくれるのを待つのではなく、自らがどうなりたかということを考えて築き上げるものです。10年先を見据えた東洋アルミグループのミッション、ビジョン、バリューを、従業員の皆さんに考えていただき、ともに100周年、そしてその先を目指していきます。



代表取締役会長CEO  
今須 聖雄



社外取締役  
白井 文



社外取締役  
マリ クリスティーン



サンメッセ総合研究所 (Sinc) 代表  
田中 信康

ファシリテーター