

会長・外部有識者ダイアログ

# 「みんなで創る」 持続可能な社会に向けて

“サステナビリティ経営”という言葉が喧伝されるようになった今日、東洋アルミグループはSDGsの時代に即した組織・企業へと変わろうとしています。不透明な時代を生き抜くため、未来の東洋アルミグループの「ありたい姿」はどのようなものなのか、今須聖雄会長と、複数の企業で社外取締役も務めるジャーナリストの福島敦子氏によるダイアログを開催しました。（2021年7月開催）

## 東洋アルミグループが推進するサステナビリティ経営について

**田中(ファシリテーター)**：2020年度より始まったMXプロジェクトの一環として、経営理念を刷新、Mission、Vision、Valueを策定されました。東洋アルミグループが目指すサステナビリティ経営とは、どのようなものでしょうか。



代表取締役会長CEO  
今須 聖雄

**今須**：我々も顧客のニーズに応じるだけでなく、社会的な要請にも応える必要があります。どんなに良いものを作っても、企業の果たすべき役割が備わっていないと正しい評価は得られません。しかし90年もたつと、企業の制度が社会要請に合わなくなってきます。当社の経営も規律型ではなく自律型にしていこう、そのためにまず組織を変えていこうということになりました。1年目で大筋はできたので、今年はそれに魂を入れ、従業員が共感するかたちにする時期だと考えています。

**福島**：今のタイミングで経営理念を見直されたことは、大きな意義があると思っています。コロナ禍により理念の重要性が非常に増したと感じているからです。日頃から現場で働く従業員一人ひとりが自分ごととして経営理念のMission、Vision、Valueに共鳴でき、腹落ちしていることが大切です。今回の新型コロナのように予想外の危機に見舞われたとき、上からの指示待ち組織では柔軟・迅速に対応していきません。経営理念は従業員が主体的

に行動するための起点となるもの。まさに今須会長が目指す自律型組織を構築するための基盤になるものだと思います。

**田中**：貴社グループスローガンの最後に「みんなで創る」という言葉を加えられました。この「みんなで創る」に対する思い入れは、どのようなものだったのでしょうか。

**今須**：指示してくれたことをやれたら優秀、という時代は終わりました。会社をよくするためには従業員一人ひとりが力を発揮しなくてはなりません。そういう意味で、EQ\*1、プラスSQ\*2、つまり感性が必要だと考えたのです。また権限委譲をどんどん進め、チームで決断ができる組織に変えなくてはなりません。我々は「集団の天才を目指そう」ということを掲げていますが、下は上の決定を待つのではなく、自ら判断・決断してビジネスを勝ち取っていき、上は判断ではなく彼らを支援する組織になる。そのように変えた上で、さらにSDGsのことを考え、環境や社会問題に関する取組みを加速させていきます。

\*1 EQ：Emotional Intelligence Quotient の略で、自分および他人の感情を理解・認識し、かつ効果的に管理する能力などを示す。  
\*2 SQ：Sensibility Intelligence Quotient の略で、外的刺激に対する感受能力やひらめき、直感力などを示す。



ジャーナリスト  
福島 敦子 氏

**【プロフィール】**  
津田塾大学文学部卒。中部日本放送を経て、1988年に独立。NHK、TBSなどで報道番組のキャスターを担当。テレビ東京の経済番組や週刊誌での連載対談をはじめ、日本経済新聞、経済誌など、これまでに700人を超える経営者取材。経済・経営をはじめ、環境、コミュニケーション、ダイバーシティ、農業・食などをテーマとした講演やフォーラムでも活躍。上場企業の社外取締役や経営アドバイザーも務める。農林水産省林政審議会委員や文部科学省の有識者会議メンバーなどの公職、大学経営や非営利団体活動にも携わる。



【ファシリテーター】  
サンメッセ総合研究所(Sinc)代表  
サンメッセ株式会社  
取締役 専務執行役員  
経営企画室長 サステナビリティ担当  
田中 信康 氏

## 東洋アルミグループにおける現状の課題について

**田中**：社会の課題を解決するビジネスモデルに変革することで、東洋アルミグループはさらに世の中に求められる会社になろうとしています。そのためには何をすべきでしょうか。

**福島**：社会価値と経済価値の両立こそがサステナビリティ経営の根本だと思いますが、東洋アルミグループは、アルミニウムという素材が持つ可能性を、社会が抱えるさまざまな課題解決に活用していこうという道筋が非常に明確だと思いました。

**今須**：儲ければ良いのではダメだと、覚悟をもって取り組むべきだと考えます。

**福島**：これからのリーダーに求められるのは社会の課題解決と企業の収益、経済的価値の両立のしくみや戦略をいかに構築していくか、難題ですが、これが今、最も企業に求められている経営課題だと思います。

**田中**：今回の改革で、東洋アルミグループは人事制度・評価制度にまで踏み込みました。そこまでメスを入れるケースは多くはないと思いますが、その点はいかがですか。

**福島**：それほど会長には強い危機感がありなんだと思います。組織のさまざまなしくみを変えなければ、企業カルチャーを変えることはできません。そのためにはトップのぶれない信念、強力なリーダーシップが求められると考えます。

**今須**：仰る通り、トップ、役員は熱意だろうと考えます。その熱意をもっと吹き込まないと社内全体が熱くならないので、コミュニケーションもさらに深めていきたいです。社内の共感を深め「よし、やってやろう」という気になってもらう。今年はそれをやりたいと考えています。製造現場など、職場によっては規律が優先するところもあります。しかしどんな環境の職場にも、自律的な考えも持ってほしい。それを実現するためにはリーダーが熱く発信し、共感してもらう以外にないんです。

## 今後の東洋アルミグループへの期待

**田中**：社会の要請で、カーボンニュートラルが正に待たなしになっています。また人権やダイバーシティ、カーボンフットプリントについても取り組む時期にきています。これらについて東洋アルミグループにどんなことを期待しますか。

**福島**：ここ数年、ESGに関して投資家の意識や行動は著しく変化しています。ESGに配慮し、サステナビリティを重視した経営をしなければ、投資家の利益も損なわれるという強い危機感があるからです。かつて環境問題や人権問題を企業の社会貢献と捉えていた時代がありました。しかし既にそういう状況ではありません。すべてのステークホルダーと良好な関係を築き、社会課題の解決と企業としての収益、経済的価値の両立をどう実現するのか、そのしくみや戦略作りが求められており、その実現の先に企業の持続的成長があるのだと思います。

**今須**：仰る通りで、ESGを経営のど真ん中に据え、そこから企業として利益を上げ、社会貢献もしていけないといけない。そのために、持っている技術力をどちらの方向に伸ばしていくのかも見極めないといけない。

**福島**：東洋アルミグループは、解決したい社会課題をかなり具体的に捉えていて、かつそれを実現できる素材と技術力を持っています。それだけに社会的価値と経済的価値を両立させるための設計図が、非常によく見えている点が見えると思います。

**今須**：解決したい課題によっては、まだまだ時間がかかるし技術開発も必要でしょう。しかしそういう方向に向かう覚悟を持たないと、ESGが経営のど真ん中には来ません。

**福島**：そのために会長が日々仰っている「従業員が一番大事」ということに同感です。実に深刻な問題ですが、日本企業の従業員の会社に対するエンゲージメントは際立って低いんです。従業員が高い志とモチベーションを持って、生き生きと仕事をするので、初めて企業価値が生まれます。そのためには理念に共感してもらい、エンゲージメントを高めることが、東洋アルミグループが目指す自律型組織の形成につながると思います。不透明な時代だからこそ、理念を求心力に、多様な人財が自律的に活躍できる組織が、新たな価値、イノベーションを生み出していくことができると思います。

**今須**：そのためには夢を語るのが本当に大切でしょうね。従業員が幸せを感じる会社にしていければ、自然と会社に対するエンゲージメントは高まるのではないのでしょうか。新しい経営理念のもと、従業員が幸せを感じる機会を増やせるよう、情熱を注いでいきます。



特集 脱炭素社会への挑戦

社内ダイアログ

脱炭素社会構築に向けた東洋アルミグループの環境戦略

2050年にCO<sub>2</sub>排出量をゼロにするという日本政府の宣言を受けて、産業界でも脱炭素社会の実現に向けた動きが加速しています。こうした社会情勢の中、東洋アルミグループは創立100周年を迎える2031年に、CO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で30%削減することを目標にしています。この目標について、現在はそのような状況にあるのでしょうか。CO<sub>2</sub>排出量の抑制や脱炭素社会実現に向けた取組みについて、楠井専務執行役員、ロシャ執行役員、辻野執行役員の3名によるダイアログを開催しました。

(2021年7月開催)



専務執行役員  
パウダー・ペースト  
事業本部統轄  
楠井 潤

外部環境も含めた東洋アルミグループの環境対応について

**山吹(ファシリテーター):**環境対応について、東洋アルミグループを取り巻く状況についての所感をお聞かせください。

**楠井:**グループ内でもグローバルな事業展開をしているパウダー・ペースト事業本部は、ヨーロッパの顧客から、カーボンフットプリントの提出を求められています。カーボンには2つあり、CO<sub>2</sub>の排出削減と、VOC(揮発性有機化合物)排出削減の両方に取り組む必要があります。

**ロシャ:**ドイツは脱炭素化で世界をリードしていて、企業のCO<sub>2</sub>排出量に厳しい目を向けています。ドイツの競合他社はすでに「2025年CO<sub>2</sub>排出量ゼロ」に向け進んでいて、今から取り組まないと、サプライチェーンを通じたカーボンフットプリントの削減を検討している顧客とのビジネスチャンスを失うことになりかねません。

**辻野:**箔事業本部は顧客が国内メインということもあり、パウダー・ペースト事業本部のような要求はまだ少ないです。そういう意味で脱炭素の意識があまり育ってこなかったところがあります。しかしこの10年くらい、気候変動による異常気象が増えたと実感しています。我々としては、環境に対する対策を積極的に始める時期だと思います。

東洋アルミグループにおけるCO<sub>2</sub>排出の現状

**山吹:**東洋アルミグループ内のCO<sub>2</sub>排出量について、全体像としてはどのように把握されていますか。また、CO<sub>2</sub>排出抑制にはどのような対応を試みていらっしゃいますか。

**楠井:**SDGsに取り組む始めて、CO<sub>2</sub>の排出削減に取り組まなくてはならないと意識変革しました。今はサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量を意識するようになっています。取引先に求められ、サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>排出量を調べています。アルミニウムはリサイクルするとあまりCO<sub>2</sub>を発生しませんが、新たに地金をつくる場所では電気の缶詰と言われるほど大量のエネルギーを消費します。その工程でどれくらいCO<sub>2</sub>が発生しているのか、そこから調べる必要があります。

**ロシャ:**当社はさまざまな種類の製品を作っていますが、それらを作るためにどのくらいのCO<sub>2</sub>を排出しているのかを数値化しているところです。しかしこれが意外に難問です。我々は顧客に納めるものを、グローバル各地で作っています。例えばある製品は日本とフランス・中国で、というように。そのため、共通の基準を用いたシステムが必要になります。



執行役員  
パウダー・ペースト事業本部  
技術開発ユニット並びに  
新庄製造所ユニット担当  
ステファン ロシャ

現状の長期目標を鑑み、(2031年に2013年度比30%削減) 今後の環境戦略

**山吹:**東洋アルミグループとしての目標達成と、市場から求められるCO<sub>2</sub>排出量の抑制、いずれも達成するためにはどんな戦略が必要でしょうか。

**楠井:**課題はサプライチェーン内での正確なCO<sub>2</sub>排出量の把握です。定量化に向けて取り組んでいますが、こういうところでこのくらい排出していますよ、ということ調査して、それを周知することが第一段階だと思いますね。

**ロシャ:**次のステップとしてCO<sub>2</sub>排出量が少ない原料を選ぶことが挙げられます。製品を作る上で、最もCO<sub>2</sub>を排出しているのがアルミ地金です。これまでは価格と品質で材料を選んできましたが、将来的にはCO<sub>2</sub>排出量が少ない地金の供給者を選ぶことも重要な基準になります。また、長期的な環境投資計画を策定し、製造工程でのエネルギー消費を抑えた新たな設備を導入することもポイントとなります。



執行役員  
箔事業本部八尾製造所ユニット  
並びにコーポレート部門  
エンジニアリングセンター  
ユニット担当  
辻野 雅佳

**辻野:**例えばアルミ箔の圧延設備は高価であり、より環境負荷の低い設備に置き換える事は困難を伴います。抜本的な環境負荷軽減やCO<sub>2</sub>排出量削減を目指すために、長期的な視点での環境投資計画が必要だと思います。

**楠井:**普段からCO<sub>2</sub>排出量の抑制について話題にし、目標の中に織り込む必要があると思います。何からできるかをみんなで考え、事業本部方針として謳い、事業報告の中でみんなに意識してもらわなくてはならないと思います。

脱炭素問題を推進していく上での課題と挑戦

**山吹:**東洋アルミグループとして気候変動にどう対応



左から、辰巳ユニットリーダー(通訳)、ロシャ執行役員、楠井専務執行役員、辻野執行役員、山吹氏

していくのがベストでしょうか。さまざまなハードルがありますが、それらを解消し、目標を達成するために何に取り組むべきでしょうか。

**楠井:**ポジティブなところでは、CO<sub>2</sub>削減に貢献する製品の開発です。自動車部品への3Dプリンティング用アルミ合金粉末の適用などがこれにあたります。

**ロシャ:**CO<sub>2</sub>排出量のほとんどは、購入した原材料やエネルギーに起因するため、サプライチェーンに焦点を当てる必要があります。

**辻野:**箔事業はリチウムイオン電池用部材製造が伸びていますが、生産を増やし、かつ環境負荷を減らすためには、新しい設備導入時の環境負荷対策についても真剣に考えていきます。

**ロシャ:**植林プロジェクトなどのカーボンクレジットの利用を拡大しバランスを取っていきます。

**辻野:**世界中の事業所に、これまで個別に取り組んできたCO<sub>2</sub>排出量低減のための活動があります。特にヨーロッパは非常にサステナビリティの取組みが進んでいるエリアですので、先進的な取組みを積極的に各製造所・事業所に展開していくことが今後必要になると思います。

**ロシャ:**日本企業は、環境問題に迅速に取り組まなければ、グローバルな展開が危うくなると考えていると思います。パウダー・ペースト事業本部ではグローバル・サステナビリティ・チームを立ち上げ、データの収集やCO<sub>2</sub>排出量削減のためのアクションを実行しています。これからは、東洋アルミグループとして、地球規模で環境問題に取り組んでいかなければなりません。



【ファシリテーター】  
サンメッセ総合研究所  
(Sinc) 副所長  
山吹 善彦 氏