



東洋アルミニウム株式会社
執行役員
コーポレート部門
事業支援ユニット担当

有吉 毅

有識者との対話

放送大学客員教授
社会構想大学院大学客員教授

関 正雄氏

サステナビリティ経営で 会社を、社会を変えていく

これまでサステナビリティレポートの「第三者意見」で、当社グループのサステナビリティへの取組みを評価・助言いただいていた関 正雄氏をお招きし、サステナビリティ担当役員の有吉 毅と対談を行いました。

正解のない課題に議論を尽くし、 悩みながら合意形成をしていく

有吉/ 昨年2022年10月にサステナビリティ委員会を立ち上げました。この委員会を会社の中でどのような位置付けにしているのかまだ手探り状態ですが、トライ&エラーでいろいろやっています。そんな中で環境面では、環境への取組みが活発であり、我々の拠点工場もある滋賀県とタイアップした取組みを具体的に動き出したところです(P13-14参照)。

他にも具体的な活動として、政府の目標見直しもあったことから、2030年のCO₂削減目標を38%と制定しました。また、リサイクル推進という点から、これまでは廃棄していたアルミ屑の一部を回収し、もう一度再生しようとサプライチェーン一体となってやり始めたところです。

最近、ようやく従業員にもSDGsが浸透し、自分のものになってきたように感じています。先ほどお話ししたさまざまな取組みも継続していくことで、いい意味でポディブローのように後でじわっと効いてくるのではないかと期待しています。これをやったから、劇的に変わるというものでもないでしょうから、地道に続けていきます。

関/ おっしゃる通り、社内への浸透は一つひとつの積み重ねで

すね。立ち上げられた委員会の活性化・有効化に関しては、開催する回数よりも、中身が重要だと思います。単なる報告・承認の場ではなく、活発な議論がなされる場であってほしいです。勉強会のような形もあっていいと思いますが、サステナビリティに向けて、自社がどうあるべきかを深く議論する場としていただきたいと思います。

重要なこととして、サステナビリティに関する会社の意思決定には、「これが唯一の正解」というものはなく、悩みながらやっていくしかないのです。世界の動向はしっかり把握すべきですが、常に変化や進化を続けていますし、それに関して教科書があるわけでもありません。ステークホルダーの意見もさまざまです。そんな中で、経営陣がそれぞれの意見をたたくかわせて、互いに理解を深めながら合意形成をしていくことが大事です。また、経営層だけではなく、社内のあらゆるレベルで議論を深めることが必要ですし、さまざまなステークホルダーとの対話を続けることも大切です。

できていないことは恥ではない 重要なのは透明性の高い情報開示

関/ このサステナビリティレポートは、サステナビリティを脇

に置くのではなく、経営のど真ん中に組み込んでいることを表すツールです。経営の中にサステナビリティがきちんと統合されているということが大事です。

現状維持に流れず、常に改革だとか、変化とかいうようなことを会社の中に持ち込む。社会の風を会社の中に引き込むようにしたり、今まで当たり前だと思っていたものを違う角度から見直してみるとか、自分たちではなくステークホルダーの目から見てこうだ、ということを経営陣に提言する、その窓口のような部署に有吉さんたちはなっていたきたいです。

有吉/ 会社を変えていくこと、変化の必要性を社内に理解してもらうためにはどういうことをしたらいいでしょうか。

関/ 外部の声をうまく使うこと、会社を変えていくためにはこれが必要で、また、重要なのが透明性の問題。会社として弱点や未達の数字などは、できれば出たくない。しかし、サステナビリティ経営はいきなり100点はとれません。不断に努力して、日々そして年々レベルアップさせていく終わりのないプロセスです。

大事なことは「まだ10%足りてない」という事例があれば、この10%をどうやって埋めるのか、いつまでにそれをやるのかを表明し努力する。つまり、未達の状態を放置するのではなく、それとしっかり向き合って、3年計画いや早ければ2年後にはクリアするんだと、そのために掛け声だけでなく実際に取り組んで、プロセスと結果を示すことが求められているのです。こうした一つひとつの行動の積み重ねで会社が変わっていく。なるほど、情報開示が重要というのはそういうことか、と社員も分かってくれるはずですよ。

有吉/ おっしゃる通りです。できてないことを言うだけでは、放置したも同じですが、それを埋めるための施策をきちんと伝えられたらプラス材料に転じるかもしれないですね。

関/ そういうふうに報告を自らに課しながら、会社を変えていく、そしてそのことを通じて社会をよりサステナブルにしていく、というのがこの分野の活動だと思うので、今できてな

いことは別に恥じゃないんです。

今後、注力すべきは生物多様性と人権への取組み

有吉/ 他にも今後、当社グループがサステナビリティの取組みを進めていく上で注意すべき点は何かありますか。

関/ 生物多様性ですね。気候非常事態と同じように生物多様性も今、危機的な状況なので、企業がリスクと機会という観点で取り組んで、気候に関するTCFDと同じように自然に対しても財務情報として開示していこうと、TNFDの開示基準がつけられています。でも実務的には簡単な話ではなく、気候変動は単純に言えばCO₂の量を測るだけですから比較的シンプルなんですよね。ところが、生態系への影響だとかインパクトだとか、そういったことを定量化するのはとても難しい。企業によって、重要なテーマは水なのか森林なのか、全然違うし、共通の基準をつくるのは容易ではない。でも、TNFDは必要だ、つくるべきだとチャレンジして、完璧なものでもなくても割り切って使って完成度を高めていく、というふうに進んでるんですよね。そういう視線でやられた方がいいと思います。

ビジネスと人権にもぜひ力を入れていただきたい。十数年前に国連の指導原則ができたのですが、まだ十分には普及していないんです。欧州の先進企業は、先ほどお話しした生物多様性と人権に率先して取り組んでいますし、EUや各国政府も人権に関しては規制を強めて競争ルールに組み込んでいる。しかし、そういう中で日本企業の取組みはまだ十分ではありません。経団連が、企業行動憲章や実行の手引きで人権デューデリジェンスに関する記述を強化したり、実務に役立つハンドブックをつくらせているので、活用されるとよいと思います。

有吉/ 本日は、多岐にわたって貴重なご意見・アドバイスをありがとうございました。