

# Dialogue Report

## 第2回有識者ダイアログ

### 『Kawasaki事業ビジョン2020』実現に向けて



2012年12月20日、CSR各分野の専門家の方々を川崎重工東京本社にお招きし、第2回となる有識者ダイアログを開催しました。「Kawasaki事業ビジョン2020」の実現と、2013年度から始まる新たな中期経営計画の策定に向けたCSRの推進について、当社メンバーを含めて意見交換を行いました。

● **開催概要**

**開催日**

2012年12月20日

**場所**

川崎重工東京本社

**社外参加者**

- 安井 至氏 東京大学名誉教授・国連大学元副学長
- 藤井敏彦氏 埼玉大学大学院経済科学研究科客員教授
- 鈴木 均氏 (株)国際社会経済研究所代表取締役社長・  
日本電気(株)CSR・環境推進本部 主席主幹
- 水上武彦氏 (株)クレアン コンサルタント(ファシリテーター)

**社内参加者**

- 高尾光俊 代表取締役副社長
- 橋本芳純 執行役員 CSR推進本部長
- 島川貴司 理事監 マーケティング本部副本部長
- 緒方隆昌 理事 CSR推進本部地球環境部長
- 本川一平 理事 企画本部経営企画部長
- 福田 豊 CSR推進本部CSR部長

※肩書きは開催当時のものです。

● **ダイアログの概要**

今年度のダイアログは、今後当社の活動に社会課題や要請をどのように反映し、事業ビジョンの実現と中期経営計画の策定に活かしていくかという点にフォーカスしました。また、グローバルな事業展開を一層進展させていくにあたり、その過程で押さえるべき課題についても意見を伺いました。

● **ファシリテーターからのコメント**

**ミッションに忠実に社会価値と企業価値の両立を**

2020年に向けてイノベーションとグローバル化は不可欠。イノベーション創出にはリスクテイクが必要だが、そこを意思決定する拠り所がミッション。また、グローバル化の中心となる新興国での事業展開においては、社会とともに発展するという視点が必要。社会との接点を増やし、社会の声に耳を傾け、社会価値と企業価値を両立させるミッションを実践することこそ、川崎重工の未来がある。

(株)クレアン コンサルタント  
**水上 武彦氏**



## 有識者のご意見抜粋

## ● グループミッション実現へ各部門が適合を

川崎重工グループのグループミッションはまさにCSRそのもの。これが実現できればこんなに素晴らしく良いことはない。この宣言に対して、いかに各部門で適合していくのが今後の課題だろう。一方で、ミッションにある「豊かな生活」というのは難しい言葉。物質的・金銭的な豊かさもあるが、それだけではないと思う。

地球をある種のシステムと見た時に、将来どういう道筋があるのか常に予測し、世界をリードしていくことで、一貫したCSRが実現するのではないか。そのためには、どのくらいのリスクをとれるのか、何のためであればリスクをとれるのかという基準を考えることが必須条件であり、会社のポリシーとしてここまでをしっかり固めることが必要だ。



東京大学名誉教授・国連大学元副学長  
安井 至氏

## ● 日本と海外の発想の違いを認識する

日本で考えられているCSRは海外でいうCSRとは異なる場合がある。どちらが正しい、正しくないという問題ではなく、違っているということの認識をする必要がある。ヨーロッパでは、社会課題解決のために事業のやり方を変えよう、という考えがCSRの根本にある。たとえば人権問題であれば、人権促進につながるビジネスをやりようという話ではなく、ビジネスの過程で人権侵害をするようなやり方はやめよう、という発想。

日本の場合は、事業を通じて貢献していることがCSRとなる。グローバルオペレーションではさまざまな人種の人心掌握をしていかなければいけないが、CSRはその貴重な武器。どうすれば彼らが「うちの会社は本当にいい会社だ」と思うのか、ぜひお考えいただければと思う。



埼玉大学大学院経済科学研究科客員教授  
藤井 敏彦氏

## ● 顧客の先にいる生活者や社会を見据えて

企業の視点から見ると、CSRとは持続可能な発展を生み出すステークホルダーを関与させた経営品質の改善活動。ステークホルダーとのエンゲージメントを通じて社会からの要請や期待を把握し、経営戦略の視点をプラスして、CSRの優先テーマを決めていく必要がある。

サステナビリティにつながる事業を伸ばしていこうとする場合、直接の顧客の「先」にいる生活者や地球環境や社会を見据えることが大事。生活者や消費者との接点を持ち、「社会課題の解決」をニーズとしたソリューションの提供を通じて社会に貢献してほしい。一方、グローバル化によって新しいリスクの死角が生まれるが、これもステークホルダーとのかわりを持っていれば早く発見できると実務経験から感じている。



(株)国際社会経済研究所代表取締役社長・  
日本電気(株)CSR・環境推進本部 主席主幹

鈴木 均氏

## 有識者のご意見を受けて

執行役員 CSR推進本部長  
橋本 芳純



社会からの要請や期待に対する的確な解を事業活動を通じて継続的に提供していくことが求められていると思う。グループミッションにうたう「豊かな生活」と「地球環境の未来」は時として対立するものではあるが、双方を両立させることを追求していく。2020年になっても我々はこのミッションを掲げ続けていくつもりである。

ダイアログでは、経営、事業そのものをどう進めていくのかという面でのヒントがたくさんあった。またCSRがリスクマネジメント的なことを含めて事業運営に反映されるというところについても、CSR担当以外の部門も同じ立ち位置で考えていく必要があると認識した。