

北川 三菱重工業というと、その名の通りに重厚長大で大きな船であり鉄の塊というイメージです。環境活動のペースになるトップの経営に対する考え方から、まずはお聞かせください。

佃 今日、当社が開発したマスクを持ってきました。2月中旬から、全国のドラッグストアチェーンや薬局で販売を始めた「細菌・ウイルス対策マスク」という製品です。実はこれ、当社のピーバーエアコンのフィルター技術を応用しています。

天然の酵素を繊維と化学結合させた酵素繊維を使っています。酵素繊維はウイルスを捕集し、人体の細胞への侵入に必要なウイルスのタンパク皮膜を溶解して不活性化させる機能を持っています。インフルエンザや風邪だけではなく、同じくタンパク皮膜を持つSARSウイルスや鳥インフルエンザに対しても効果があります。

北川 (マスクを手にとって)冷ままでの三菱重工らしくない製品ですね。会社のイメージチェンジになりますよ。

佃 三菱重工は総合機械メーカーです。総合電機や総合商社もそうですが、選択と集中の時代に、あれもこれもと何でもやっているという総合企業はこの先、生き残れないし、やらないものは早く切り離していくべきだと、よく言われています。図体ばかり大きいマンモスと同じ、という見方でしょう。

しかし、当社はこうした考え方とは違って、捨てずに持ち続けていきます。家庭用エアコンから防衛まで、広範に事業を展開しているからこそ、

逆に市場ニーズにマッチする新しい提案ができると考えています。この小さなマスクは、その象徴なのです。

北川 良い感じですよ。明るい製品です。

経営理念は120年間変わらず 環境保全で社会に貢献する

佃 ただし、問題もあります。マスクを売り出した2月中旬は、寒さも峠を越し、インフルエンザや風邪の季節が終わる時期ですからね。

北川 確かに問題ですね。

佃 技術屋が新製品をつくるために一生懸命になるのは、よくわかる。しかし、もう少し儲かるような事業展開をしてほしいと、これをした激励する材料に使っています。

三菱重工は今年で創立120周年になります。当時の社是は言葉が難しいため、1970年に現代版の平易な言葉に書き換えました。社是の第1条は「顧客第一主義に徹し、社業を通じて社会の進歩に貢献する」でして、経営理念は120年間変わることはありません。経営の軸足です。

ただし、言葉の定義は時代と共に変わるものです。例えば「ものづくり」。かつては生産技術を指していました。海外から基礎技術を輸入し、我々が持つ精妙な技術と勤勉な国民性により、高品質な製品をつくっていました。これが今は、新しい技術革新によりマーケットに提案するのがものづくりであると、言葉の定義は変わっています。もちろん、ものづくりに当社がよって立っている、

三菱重工業社長

佃 和夫氏

総合機械メーカーの強み生かし 環境の保全で社会貢献を進める

総合機械メーカーであるからこそ、市場ニーズに合った提案ができると主張する。「ものづくり」をよりどころとし、環境の保全を社会貢献の定義と考える。これからは環境コミュニケーションの強化が課題と話す。

構成/永井隆 写真/尾関裕士 イラスト/坂成康平

北川正恭の

環境経営

最前線



北川正恭(きたがわ・まさや) / 早稲田大学商学部卒。三重県議会議員、衆議院議員の後、95年4月から三重県知事を2期務める。現在は早稲田大学大学院教授



佃 和夫(つくだ・かずお)1943年生まれ。山口県出身。66年東京大学工学部卒業。68年東京大学大学院工学系研究科修了。同年三菱重工業入社。高砂製作所タービン技術部長などを経て、99年取締役名古屋機器製作所長。2002年常務、2003年6月に社長に就任

社業であるという理念は変わりません。

同様に、社会の進歩に貢献するという理念は変わりませんが、貢献する仕方は変わってきています。120年前ならば、文明開化への貢献でしたが、今では環境をいかに保全するかが、社会の進歩に貢献する定義だと考えています。

北川 横浜市に「三菱みなとみらい技術館」もありますね。

佃 我々の技術を多くの人々に紹介するのが目的です。環境ゾーンもありますよ。

北川 ISO14001への取り組みも早かったですね。

佃 ISO14001が96年に制定され、当社は環境方針を策定して、すぐに導入を開始しました。97年に横浜製作所で認証を取得してから、2000年には国内14の全生産拠点で認証取得を完了させました。我々の理念に沿ってきちんとやっていけば、環境に対してもきちんとできると考えています。

北川 理念に基づく、ビジョンとミッションとを、佃さんはどう区分けされていますか。

佃 昨年6月に社長に就任し、ビジョンとミッシ

ョンとを明確に表現することで、私の考えと全社員の認識を共有させようと考えました。もう、黙って俺についてこいという時代ではありません。しつこいくらいに何度でも言っています。

ビジョンは「世界の三菱重工になろう」です。卓越した技術でお客様の信頼に応え、世界の人々の安全で豊かな生活に貢献し発展し続ける、という意味です。このビジョンを達成するためのミッションは株主価値、顧客価値、社会的価値、そして社員価値それぞれの向上です。これらはそれぞれが独立しているのではなく、循環しているのです。従業員がふて腐れていては、お客様に満足いただけるサービスを提供できるはずはありません。

環境というテーマは、社会的価値としてきちんと追求していく必要があります。社会的責任は、我々の4つのミッションの循環において、大きなキーファクターですから。

北川 きちんとセグメンテーションされているのは、素晴らしいと思いますよ。

佃 環境基本方針は二つの柱があります。ひとつは、日々の事業活動のなかで、環境負荷の高いも

のを出さないようにする。食品会社はこの点で大変優れていますが、当社も負けられないに社内的に頑張る。もうひとつは、他人が出したものを、我々の技術を駆使して回収するなど、当社の総合技術を結集して環境を保全する技術や製品を開発し、社会に貢献していくということです。

ビジネスとCSRを同軸でとらえる 開発投資を環境会計に反映したい

北川 社内的と社外的と二つあるわけですね。
佃 社内では各事業所にマネジメント組織を作り、具体的な数値目標も設定し、本社が管理する仕組みになっています。儲けるための企業活動と、CSR(企業の社会的責任)の一環である環境経営とを同軸にとらえています。



北川 技術や製品を通した社外的な活動ではどうですか。

佃 環境報告書には、廃棄物削減や環境経営など5項目の中長期目標を掲げていますが、すべてが社内的な環境活動に関するものです。ここが、三菱重工らしいところで、商売を環境報告書に掲載して、世間に訴えるのはいかがなものか、という判断が働くのです。製品の宣伝になってしまえずし。

これに対し、私はじくじたるものがあり、「報告書に入れてくれ」と訴えています。世間に訴えないから、これだけ一生懸命やっているのに環境経営ランキングも低いままで、とても不満です。
北川 規制の対象になることが多い環境分野は、まだまだ静脈産業と見られがちですが、動脈産業

に格上げしていく。つまり、環境ビジネスが成立していく社会構造に早くするべきだと考えています。

総合機械としてだけでなく、環境ビジネスのリーディングカンパニーとしてリードされたいと思います。環境がビジネスにならなければ、大きなムーブメントには発展しませんよ。

佃 例えば環境会計。投資や費用、さらに効果など、金額を明記していますが、これらはすべて自社内での環境活動に限定されています。当社が新型の高効率ボイラーを製品開発したとしましょう。世の中のCO₂削減には貢献できます。ですが、開発投資は環境会計には反映できません。もっと、情報発信したいのですけれど。

北川 環境報告書に堂々と書かれたらどうでしょう。環境会計は新しいだけに、どうしても限界があります。社内的な環境保全への努力は重要ですが、一方で環境のための新技術の提供は、地球環境の負荷低減につながるのですから、実はこのほうが効果は大きい。まさにCSRです。技術的な貢献が認められる社会をつくっていく必要があるし、ブランドを確立している三菱重工には新しい価値の創造をリードしていただきたいですね。

佃 柱としてやっていきたいと思っています。

北海道大学と産学連携 森林の活性化を目指す

北川 環境関連では具体的にどんな製品があるのですか。

佃 発電分野では原子力発電設備や風力発電設備、太陽電池、燃料電池などを手掛けています。クリーンエネルギーをいかにつくっていくかに、取り組んでいます。とりわけ、原子力発電については、これが必要かどうかを国民のみなさんが決めていくための、情報発信を一生懸命やっています。

環境・社会分野では、環境装置としてPCB水熱分解処理プラントやPCB汚染土壌浄化処理の装置などがあります。このほかにも砂漠の緑化や生活支援ロボット、三次元放射線治療装置などもやっています。

北川 例えば土壌汚染などは、マーケットにすればいい。ビジネスとして、三菱重工はじめ日本の技術を中国や東南アジアに輸出するなど世界に貢献すべきだと思います。

佃 はい、貢献できるように頑張ります。ただ、

社会の進歩に貢献するという理念は変わらない。ただし、120年前ならば文明開化への貢献だったが、今では環境をいかに保全するかが定義になっている。

ビジネスになるまでにはどうしても時間がかかります。

北川 法律や制度を整えて、環境ビジネスが動きやすい社会に、みんなで変えていくべきでしょう。環境と経営が同軸となり社会をつくり替え、京都議定書も守り、日本は世界から尊敬される国になるべきです。そうしたときに、技術面で支えるリーディングカンパニーとして、ビジネス成果が出てくれば、力は大きくなるはずですよ。

佃 早くそうなりたいですね。このほか、輸送分野では小型飛行機などを、さらに産業基盤分野ではCO₂の回収装置などをやっております。高効率な各種装置もやっていますが、これからは石油をできるだけ使わないようにしなければいけないと思います。天然ガスのほうがグリーンですから、できる限り切り替えていくべきでしょう。

北川 一方、1月に、北海道大学と環境・バイオマス(量的生物資源)などで、包括的に提携すると発表されました。この狙いは何ですか。

佃 より幅広い総合的な技術が必要だからです。当社は機械技術は得意ですが、情報工学や化学工学など専門でない分野の技術、さらには時間を要する基礎技術を大学からお借りしていきます。

北大との提携は、森林の利用です。森林の活力を生かしながら、間伐材などから液体燃料を抽出する研究を進めます。それを大学キャンパスの燃料として利用することで、森林の活性化と温室効果ガスの削減を図ります。我々は森林からエネルギーをとりたいので、どうしていくのが最も効果的かを見いだしていく考えです。

森林の活力を生かしながら、間伐材などをエネルギーにしていくというバランスをどうしていくかがポイントです。また、人工衛星の観測データを基に、季節や風向きなどが森林のCO₂吸収率に

与える影響の研究などもやっていきます。提携期間は2010年までです。

北川 三菱重工が持つ技術をクリーンエネルギーの創出に生かしていただければ、と思います。

佃 エネルギー多様化のひとつとして、日本独自のエネルギーをつくっていきます。同時に、森林



を再生させていきます。北海道には、北大のほかにも、東京大や京都大、九州大などの研究施設もあり、みんなが連合しながら北海道から全国へ、そして世界へと技術発信していくシナリオを2010年までにつくりまします。この事業は、国からも補助を受けて始めました。

北川 産官学のコンソーシアムをぜひ進めていただきたい。地域エネルギーやクリーンエネルギーは、先ほど話したような法律、三菱重工が持っているような技術、そして政府とが一体となって社会をつくり替えて実現していくものですからね。三菱重工から技術を提供されたことで、10億円かかっていたものが5億円で済みましたと情報公開する。こうした社会をつくっていくべきです。

静脈産業的に見られる環境を、動脈産業に格上げする。つまり、環境ビジネスが成立していく社会構造に早くするべきだと考えている。



北川正恭の 今月の総評

- 1 経営理念や基本方針を現場に落とし込み、体系的に環境活動に取り組んでいる。具体的な数値目標を掲げ、着実に実績を上げている
- 2 環境負荷を低減させる技術力と製品を持っている。環境ビジネスのリーディングカンパニーとして、我が国をリードしてもらいたい
- 3 北海道大学と環境・バイオマスなどで包括的な提携を結んだが、産学で環境に取り組んでいく意欲を買いたい。先端の研究開発を進めてほしい