

■ 戦略研9 1st ミーティング議事録 15周年記念

日 時：2013年4月6日(土) 14:00-17:00

場 所：東京・銀座 銀座フェニックスプラザ

テーマ：「新しい企業経営の視点～グローバル展開を見据えたサステイナブルなCSR経営～」

発表者：有馬利男氏（国連グローバル・コンパクト ボードメンバー、
認定NPO法人ジャパン・プラットフォーム 代表理事
富士ゼロックス株式会社 前社長）

参加者：参加者 28人（発表者を含まない）

（銀行員、財務コンサルタント、経済アナリスト、会社経営、会社員、公務員、
団体職員、大学生、NPO 法人理事長、行政書士、司法書士等）

サマリー（議事録作成者による）

- ・CSRの定義は多様であり、様々なカテゴリーがある。企業文化や経営者のマインド規模によっても異なる
- ・利己的なCSRもあるが、利他的なCSRへと進化している。企業もステークホルダーはもちろん、パートナーや公共とのつながりが大切になってきている。また、地球や環境なども視野に入れた経営が必要になっている
- ・富士ゼロックスにおける活動や国連グローバル・コンパクトについてのご紹介があった

目次

1. CSRの歴史とその取り組みについて
2. CSRの具体的活動
富士ゼロックスと国連グローバル・コンパクト
3. CSRの方向性と経営のあり方について

発表

0. イントロダクション

富士ゼロックスは1962年、ゼロックスと富士フィルムとの合弁にて設立。設立当時はベンチャーだったが、現在は4万5千人の社員がいる。

有馬氏は2007年、富士ゼロックスの社長を退任し、国連グローバル・コンパクトのボードメンバーへ就任。現在、ジャパン・プラットフォームの共同代表理事に加え、数社の社外取締役を勤めている。

1. CSRの歴史とその取り組みについて

①CSRとは

CSRの定義はいろいろある（経済同友会の定義、河口真理子氏の定義、CSVなど）。たとえばウィキペディアの定義によると、CSRとは「企業が利益を追求するだけでなく、あらゆるステークホルダーの要求に対する適切な配慮をし、説明責任を果たすこと」とする。

②欧米のCSRの変遷

1920年代、「SRI」（社会的責任投資）の始まり

SRIはギャンブル、兵器、ヘビーなアルコールなどには投資しないというもの

1987年、ブルントラント委「サステイナブル開発」

1997年、「トリプル・ボトムライン」

ボトムラインは金銭だけでなく、環境・経済・社会であるとする

2000年、「国連グローバル・コンパクト」

国連のコフィー・アナン事務総長が人間の顔をしたグローバリゼーションを実践しましょうと提案

欧州のCSRは人権・労働に発して、環境、そして、基準・ガイドラインへ展開している
また、国連と民間も関わっている

③日本のCSRの変遷

江戸時代、近江商人の「三方よし」、三井家家訓

明治時代、渋沢栄一の「論語と算盤」

1973年、経済同友会「提言」

1974年、松下幸之助「企業の社会的責任は何か」

1999年、エコファンド

2003年、経済同友会「企業白書」

従来の商人道や徳としての企業のあり方から、企業経営としての社会とのかかわりに意識を変化させることを提言した。このころからCSRが加速されたこともあり、日本におけるCSR元年とされている

④CSRの多様性と進化I

○本業＝CSR型（きちっと税金を払って、人を雇っていることで社会に対する責任を果たしている）

社会に対する責任として間違ったことを言っているわけではないが、その先へ進むべきでは

ないか。CSRの求めている経営プロセスにおける社会性と責任という意味においては異なった概念である。

○専守防衛型CSR（コンプライアンスと社会貢献を行うことでCSRを果たしている）

こういう考えも間違いではないが、CSRの求めているものはもっと幅広く、積極的である。このようなCSR観から抜け出せない中で、近年、経営者の意識を揺さぶるような“ショック”がいくつか発生した。

(1) 気候変動の危機

地球温暖化の進行が認識され、経営者もCO2削減のためになすべきことがあるとの意識が強まった。

(2) リーマン・ショック（低所得者への過剰な貸付。マネーゲーム）

お金だけ儲けていれば良いのか？という経営者の意識と反省。

・経済同友会意識調査（2010年）

リーマン・ショック後、CSRへの取り組みにどのような影響があったか？の経営者意識の調査を行った。この意識調査によると74%が変化なしとする。あの不況の中、利益に直結しないものを全てカットした中での“変化なし”はスゴイ。

さらにCSRを経営の中核と捉える経営者が71%いた。（2003年、51%だった）

⑤CSRの多様性と進化II

東日本大震災発生。ジャパン・プラットフォームでは発災5時間後には商社から3000万円の寄付をいただき、初動を開始した。その後、寄付は3ヵ月で30億円、1年後に60億円となる（うち、50億円が企業）。また、企業が何百人もの社員を被災地に送り込んだ（腰の入り方違う）

企業はそもそもなんのために存在するのか？

○戦術型CSR

商品の競合との差別化になる。元が取れると考えている。たとえば、省エネ商品、グリーン商品などで企業イメージを向上させることができると考えている。広告宣伝費の代わりと捉える経営者もいる

正しいのではあるが、元が取れないとやらなくなってしまう危惧がある

○本業コラボ型CSR

サプライチェーン、バリューチェーンで取引先（部品メーカーなど）との間でCSRを行う。部品メーカーの調達において、CSR基準を満たしていることを条件とする。部品メーカー

(サプライヤー)のCSRレベルが上がる。合わせて、QCD(品質、コスト、納期)のレベルも上がる

CSRを経営の中に組み込んでいくことができる

2. CSRの具体的活動 ～富士ゼロックスと国連グローバル・コンパクト～

①富士ゼロックスの会社概要

株主構成。2000年ごろに、ゼロックスが25%の株式を手放したことにより、富士フィルム75%、ゼロックス25%となる

社員数、約45000人(約40%が日本人外社員)

商品の80%以上を中国で生産(組み立て工程など)。売上げの約40%が海外での売上げ

②富士ゼロックスの事業概要

機器販売、ソリューションサービス機器販売、プロダクションサービス、グローバルサービス

③富士ゼロックスの事業の流れとCSR

事業の流れにおけるステップごとのステークホルダーの期待に応え、説明責任を果たしていく

CSR調達、従業員能力開発プログラム、ゼロエミッション、省エネ商品(スピードと省エネ。テクノロジーの競争)、資源循環システム

④アジア・パシフィック地域における統合リサイクルシステム

1992年、リオの地球サミット。リサイクルに世界的に関心高まる

1993年、ヨーロッパにてリサイクルを始める。富士ゼロックスでは1995年にリサイクル商品を上市したが、極めて複雑なプロセスとなったため、コストが高いという問題が生じた。当時の社長は、赤字であっても社会にとって必要だから続ける、その代わり、1円でも良いから赤字を減らそうと宣言した。

2003年、リサイクルシステムの黒字化を達成。パテントも200件を取得できた結果として、競争力になった。官公庁への納入においても有利なポイントになった

※ CSRの矛盾。コストはかかる。が、コストを下げることにチャレンジをして、社内のモチベーションを上げ、イノベーションを起こすこともできる。「結果を残す」ということにつながるることができる

⑤富士ゼロックスの企業理念

知の創造と活用をすすめる環境の構築
世界の相互理解と文化の発展への貢献
一人ひとりの成長の実感と喜びの実現

⑥ J. C. ウィルソン（ゼロックスの創業者）の理念

富士ゼロックス企業理念の源流は「我々の事業の目的は、より良いコミュニケーションを通じて、人間社会のより良い理解をもたらすことである。」

発明をした電子複写機の普及により世界の人々のコミュニケーションを拓げる。そして、人々の理解を拓げる

責任ある行動、価値のあるサービス、社会へ足跡を残したい

⑦国連グローバル・コンパクト

「世界共通の理念と市場の力を結びつける道を探りましょう。民間企業のもつ創造力を結集し、弱い立場にある人々の願いや未来世代の必要に応じていこうではありませんか。」 : 1999年 国連事務総長コフィー・アナン氏のダボス・スピーチ。

グローバル・コンパクトの10原則。人権、労働、環境、腐敗防止を基調とする

⑧ブループリント

※ 経営者が自社のことだけでなく、パブリック・公共にどうかかわっていくのが根幹となる。が、経営においてはここが難しい。これからのチャレンジになっていく

3. CSRの方向性と経営のあり方について

①CSRの多様性と進化

近年、CSRのあり方にもいくつかの新しい形が見える。

(1) インフラ共生型CSR

東日本でキリンHDが展開している。キリン社のビジネスのインフラ産業ともいえる農業・漁業・林業の再興を支援する。短期・直接のリターンは期待しないが、長期的にわたる産業基盤と企業ブランドの構築を目指している。

(2) BOP対応；

住友化学の化学蚊帳。アフリカで一つ5ドルにて販売をしている。アフリカに3つの工場を設け、現地の雇用も生み出している。

これは、社会の支援を通じて、長期での起業化を企図している。CSRの社会性と事業性を結びつける考え方である。

(3) 後発国にて開発を進める中で、差別をなくし、環境を保全する。例えば、水や衛生の問題。

後発国の開発は未来の世代のためにサステイナブル・デベロップメントである必要がある。このような公共の問題に企業がどう関わっていくか？ 共有地の悲劇（誰も共有地に責任を持たず、共有地が荒れ果てていく）にならないようにするには？

②公共のベネフィットへのアプローチ

(1) コンシューマーが価値観を変えていく必要もある。買い手も社会に対する応分の負担をする。たとえば、フェア・トレードの考え方がこれにあたる。

(2) CSRは価値観の問題でもある。とすると、教育が大切。若い時から意識を持つようにすべき。

③企業品質

企業がこのような社会的責任を果たしてゆくうえで、企業理念は重要であるが、その理念を実現するうえでの日々の経営そのものの考え方＝経営哲学が重要。その経営哲学を私は「企業品質」に求める。

企業品質とは経済性と社会性と人間性により構成される。この三つの柱は互いに矛盾する要求をもつが、それを乗り越えるための知恵を出すところに（リサイクルの例で見たように）多くの工夫やイノベーションが起こる。これが経営哲学。本当に知恵と体力がないとできない。社員が納得してくれれば、イノベーションを起こし、強い企業にすることができる。コミュニケーション力でもある。

④CSRはコインの表と裏

強靱な企業力とCSR経営は表裏の関係である

⑤強靱な企業体質の構築（経済の構造的強化と統合）

社長に就任したとき、本気で事業を変革しようと考えた。企業の基盤になる人、仕組みにまで手を突っ込まないと変わらない

⑥企業の三層構造

企業体質は次のような構造（階層）と見ることができる。

- ・ 有用な価値（優秀な商品・サービス）
- ・ ビジネス・モデル（優秀な商品を販売して、利益を上げる仕組み）
- ・ 価値創出システム（企業の基盤能力。人、仕組み）

⑦富士ゼロックスのV O 6 変革の場合：企業基盤能力の変革

- ・ 販社網再編、中国生産拠点化、人事報酬制度、基幹情報システム入れ替え
- ・ サービス事業モデル（サービスで収益を上げるモデルへ転換を始める。コンサルテーション、運用・管理、アニュイティサービスなど）
- ・ グローバルサービス、プロダクション、中国

4. まとめ

強靱な企業力を構築する覚悟が必要である

2000年代の富士ゼロックスの企業改革のときには社員は良く我慢してくれた

リストラが必要になる前（利益が出ているうちに）に手を打つことが大切

リストラをしないで先手を打つのが経営者の役割と考えている

以上