

北川 桜井さんの持論は「環境と経営は同軸」だとお聞きしています。全員参加型の環境経営について、基本的な考え方をお話してください。

桜井 環境保全活動はコストダウンにつながると、社員がみな気づいたのですよ。

一般に環境経営というと、企業が行う環境保全活動を指しますね。これに対してリコーの場合は、環境保全活動と利益、つまり経済的価値の確保を同時に実現する活動を環境経営と言っています。「環境保全活動は経済の活性化とは逆行する」などという考え方と、リコーの環境経営の考え方とは違うという認識です。

たとえば、複写機は約2000もの部品でできています。部品点数を1000に削減すれば、同じ機能でありながら、使用する資源が3分の1ほど減るのです。省資源はそのままコストダウンにつながる。部品が減ると工程も減ります。必然的に、品質は向上していく。つまり、リコーの取り組みは、規制があるから仕方なくやっているのではないのです。生産性向上に結びついていくことを知り、全員参加の環境活動と企業経営とが同軸である、と全社員が信じているのです。

もちろん、「このままの状態が続けば、地球がもたない。自分たちで自発的にやれることはしよう」という意識は、みんながもっています。このことは基本です。

北川 私が県知事時代、三重県庁の職員をリコーに研修生として派遣しました。CS(カスタマー・サティスファクション)など、多くをリコーから

学ばせていただきました。役所仕事も管理ではなく、経営にすべきだと思いますね。

桜井 県の行政運営は、経営に似ていると思いましたがね。受け入れて我々も勉強になりました。

「北京の蝶々」を変革のキーワードに 一つひとつは小さくても変化は起こせる

北川 ところで、桜井さん。「北京の蝶々(チョウチョウ)」という言葉、私ははやらせようと考えているんですよ。

桜井 北京の蝶々とは、どういう意味ですか？

北川 「北京で1羽の蝶々が羽ばたくと、ニューヨークでハリケーンが起こる」という、一種のカオス理論、不確実性の理論です。1羽の蝶の小さな羽ばたきでも、連鎖反応を起こして、世界中を席卷してしまう大きなうねりになることがあるという例え話なんですよ。いまはあまりにも変化が激しい時代ですから、ケインズのような因果関係を明確にしなければならない理論では、対応できないでしょう。

桜井 確かにケインジアンでは、この国のいまの閉塞感は止められませんね。

北川 全員参加型の環境経営は、全社員が蝶々となって羽ばたく形ですね。県にしても、知事だけが旗を振っても成果はあがらない。7000人の県庁職員が蝶になれば、ゆらぎが起きて、共鳴し、やがて感動を共有していく。こうした流れをつくっていくことが大切だと思うんです。

桜井 日本の企業経営者がいま取り組まなければ

リコー社長

桜井正光氏

「異質」取り入れ、新たな価値創造 組織が共鳴すれば大化けできる

北川氏が変革の連鎖のキーワードとして語る言葉が「北京の蝶々」。その小さな羽ばたきを起こせる人材を、どのように育てるかが共通の課題だ。産業界だけでなく日本全体が、「異質」を取り入れ力に変えることが求められている。

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



桜井正光(さくらい・まさみつ)/ 1942年生まれ。東京都出身。66年早稲田大学第一理工学部卒業。同年リコー入社。84年リコーUKプロダクト社長。92年リコー取締役、94年常務、96年4月に社長就任。経済同友会副代表幹事も務める

ならないテーマは2つあります。一つは新しい価値の創造。もう一つは、高効率の経営です。

特に、新しい価値創造は大切です。やらなければ中国やアジアには勝てなくなる。具体的には、簡単に価格競争にならない付加価値の高い商品の開発が必要です。

こうした商品は、商品企画部門や開発部門が、従来と変わらない同質の組み合わせで取り組んでも出てきません。異質の価値や技術を取り入れることで、自然と生まれてるものだと思います。それだけに、経営者には、異質なものを持った人を組み合わせる環境をつくるのが、いま求められています。

北川 生態系のなかに異質なものが入ると、周りにはみな異質を見ます。逆に、環境が変わらなると、進化も何も起きません。異質なものを入れると、やがてゆらぎが生まれ、予期せぬ変化が起こるわけです。これが不確実性だと思うのです。

日本でも、織田信長や、最近では田中角栄さんなんかは、研ぎ澄まされていたから、不確実性の状態でもどうなるのかを感覚としてわかっていたと思う。学問としてとらえるのではなくですね。

実は、懸命に不確実性を追求していくと、不確実性のなかでも因果関係がわかるはずだと感じて、そこを研究しているのです。

桜井 偶発に見えても、本当は必然であると。

北川 そうです、訓練された組織体なら必然を起こせるし、起こせなければ生き残れないと考えます。ただし、まずは理念がないと不確実性の海のなかに埋没してしまう。理念に基づいた戦略で業績を上げているかどうか重要です。ビジョンのない環境経営はうまくはいかない。

もう一つ重要なのは、オープンな組織であること。情報を公開して透明であり、公正でなければならない。これはグローバル社会の鉄則ではないですか。

桜井 同感です。情報公開は重要ですよ。

北川 もっとも、言われたから情報を公開するのでは意味がありません。

行政で言えば、予算編成や政策決定の過程なんかは、本来は、公開ではなく情報提供であるべきです。そして、ユーザーや住民に対して、さらに1歩進んで情報共有する。そこで共鳴できたなら、感動を呼びます。感動を呼び込んだなら、予算と

職員は2分の1、そして仕事量は10倍という行政が実現できます。

桜井 情報の公開、提供、共有、さらに共鳴とは、よい切り口ですね。実は、我々の世界、産業界は、まさにこのプロセスです。

カラーテレビを例にすると、最初は新しい技術を公開するわけです。すると「白黒テレビで間に合っているから要らない」と言われます。が、提供し続けると、お客様から「こんな色彩がいいね」などと反応を得る。ここで新技術の情報が共有され、やがて共鳴されて感動を呼び込む。

新しい価値創造をするケースでは、メーカーは最初、新技術を駆使した「プロダクトアウト」であっていいと思います。かつて、プロダクトアウトという言葉は、メーカーの勝手な論理として嫌わ

任のかけらもない住民、費用対効果すら考えないデタラメな行政、こうした衆愚政治はなくなっていきます。

たとえば、特別な廃棄物が家庭から出て、役所に取りに来いと要求されたなら、取りに行けばいいのです。ただし、その分の税金をいただきますよと、きちんと言わなければならない。何でも要求型の民主主義が正しいと錯覚し、打ち出の小づちを振り続けたため、気がついたら、国と地方とで700兆円を超える借金が生まれてしまっていた。要求に応え続けた政治行政だけではなく、実は住民にも問題はあったんです。

桜井 行政側が無限にサービスを提供し続けるというのは、ありえないことです。税金をもっと徴収しなければならなくなるということを、住民にははっきり言っていないのではと思いますね。提供されるサービスを住民は受けるだけという状況は大きな問題じゃないですか。受け身の人たちに情報提供や意識づけをしても、なかなか動かないのではという不安は我々にもあります。

北川 それでも、ねばり強く情報提供をしていくしかないです。挑戦だと思います。衆愚政治にはしたくないですから。

桜井 リコーの環境経営にも悩みはあります。利益を生むという視点で、一番の悩みは部品のリサイクルです。製品というのは組み立てやすくできていますが、逆に分解して分別するのは難しい作業なんです。物流も回収を伴う静脈物流が必要になるため、どうしてもエネルギーアップ、コストアップを招いてしまう。

リコーだけ、1社で対応しても限界があります。本当は業界を超えて分解、分別のセンターを設置すべきです。現在、業界としての部品共通化や静脈物流の共用化などを日本事務機械工業会でも検討しています。

北川 日本の産業界を見ていると、リコーなど個別に立派な活動をしている企業が多いわけですが、まだ、全体としてはパラダイムシフトは起きていません。これから起こしていくのは、やはり政治の役割です。桜井さんがご指摘のように、静脈産業にインセンティブを与えるなど静脈産業そのものを育成していけば、日本の社会全体にとって新しい事業になり、経済全体の活性化につながると思います。



何でも要求型の民主主義が正しいというのは錯覚。自己責任のない住民、費用対効果を考えない行政はダメだ。情報提供して住民を共鳴させれば街づくりは変わる。

れました。ただし、いまのプロダクトアウトは違います。お客様の声を聞き、反応や要求に応じて改良を重ねていく。すると、共有、共鳴に進んでいけます。プロダクトアウトの提案で始めて、最終的にはマーケットインに落とし込んでいく。新しい価値創造のプロセスだと考えます。

企業も行政も、もっと情報の開示を消費者を教育することが「環境」を高める

北川 その話は、産業界だけでなく、政治行政にも置き換えられますよ。情報提供して共鳴まで持っていけたなら、街づくりは変わります。住民が主体となって、自分たちが必要なものが何かを決めていくわけですから。受益者が特定できないときにだけ、行政は調整すればいいのです。自己責

桜井 行政によく気づいていただき、環境整備なり、構築なりをやっていただくと、日本は大変な国に生まれ変わりますよ。環境保全を切り口に、技術だけではなく、社会の仕組みやシステムをつくりかえられるのですから。ここまで大胆なことは、米国や中国にはできません。大きなチャンスがあるのです。

リーダーの役割は大きい 既存の枠組みに「異質」取り入れる勇気を

北川 チャンスを生かすためには、文化やビジョン、新しい価値の創造といった大局的な視点が不可欠です。いままでは、スパンの短い議論が多すぎました。

桜井 知事にしても、企業の社長にしても、ビジョンをしっかり持って方向性を決めていかなければなりません。リーダーの役割はそれだけ大きい。既存の枠組みのなかに、異質をポンと入れてみるのも一つの方法です。環境経営だって従来型の経営からすれば異質に当たるでしょう。この考え方を経営に入れることで、みんながゆらいで、気がついたら蝶々が内部のあちこちから飛んでいるという形になるかもしれない。

北川 良好な循環が起き始めたら、ほっといても飛び始めます。サッカーの「Jリーグ」が発足したとき、当時の川口チェアマンがチーム名を企業名でなく地名にしたことは、北京の蝶々だったと思います。その地域は、ものすごく盛り上がった。やがて、中田選手が出て茶髪が市民権を得た。ワールドカップが日韓共催になったことは外交の失敗という指摘はあるが、日韓関係はよくなった。桜井 失敗してよかったんですよ。日韓関係はあれでガラッと変わった。

北川 ところで、桜井さんは経済同友会の副代表

幹事も務められています。いわゆるCSR(コーポレート・ソーシャル・レスポンスビリティ=企業の社会的責任)と環境保全、環境経営との関係を、どうお考えでしょう。

桜井 CSRの一つのファクターとして環境があります。そのほかにも、コーポレートガバナンス



(企業統治) コンプライアンス(法的順守) 企業倫理も含んでいます。

CSRについては、いまは私のなかで整理しているところなんです。社会的責任として取り組むということは、社会貢献などというボランティアベースと次元はまったく違います。社会的責任経営としての評価基準を、これからきちんと設定していかなければならない。この意味では、環境保全も貢献ではなく、環境責任と言いたい。自分たちの責任において実行するのですから。

ただ、リコーでは、環境経営を横に広げることにはしません。「地球環境のため」という軸がずれると、世の中の評判のものへと流れてしまう。CSR室を別組織にしたのも、そういう理由からです。

リコーの環境経営にも悩みはある。企業や業界の枠を超えて協力できる仕組みも必要だ。行政は問題の本質に気づいて環境整備を急いでほしい。



北川正恭の 今月の総評

- 1 環境活動を社会貢献でなく責任と言い切っていた。リコーのような会社が増えれば、京都議定書も達成できて、「環境大国日本」をつくれる。
- 2 三重県庁からリコーに、職員を長期間預かっていただき、環境面の取り組みなどを学んだ。官民の人的交流は、双方の良い面を吸収するのに有効だった。
- 3 桜井氏は自分の言葉で話す経営者。言葉に信念を感じ、また、それだけリーダーシップを持っている。トップのビジョンが企業の活動にも反映されている。