

北川 私は内発的な改革が重要だという視点で、三重県知事時代にいろいろな改革を進めてきました。これだけ時代が大きく変化しているときだけに、官も民も内発的な改革が必要だと思うのですが、黒田さんのご意見はいかがですか。

黒田 時代が大きく変化していることは、ひしひしと感じますね。先ごろ、IR(インベスター・リレーションズ)の目的で、欧米を回ったんですね。それでスイスの投資会社を訪れたとき、面白い経験をしました。いつものように、経営数字を説明し始めたところ、「そんなことはペーパーを見ればわかる。それより、あなたの会社のサステナブル(持続可能な)環境対応について話してくれ」と、突然言われたのです。逆に「どうして、そんなことを聞くのか」と質問しました。

すると、「サステナブルな環境対応をしている会社に投資すると、まず間違いはない。うまくいっている」という答えが返ってきたのですよ。そこで、私が主導して進めている環境活動などについて説明したのですが、本当に驚きました。

北川 企業の経営リソースは、ヒト、モノ、カネとされてきましたけど、いまはブランドであり、社会的責任を果たしているかどうかが重要になっているわけです。ただし、役所の場合は、結果について評価をするのが難しい。売り上げもなければ倒産もない。どうしても体質が甘くなってしまう。そこで、三重県知事ときには、費用対効果を基準にあえて評価を始めました。

しかし、環境活動の評価は難しいですね。なぜ

なら、評価する力をもった第三者機関が我が国にないためです。スイスなど世界的なトレンドをみると、環境活動の評価が定着し始めているのに、日本ではできていない。

でも、コクヨの環境報告書を見ると、いつまでに、どこまでやるかという目標を掲げているし、達成度も開示されています。観念論に終始するのではなく、実態も進んでいることがわかります。

## ベースには知識の共有がある だから、サステナブルな経営ができる

黒田 我々の場合、有利な点もあるのです。たとえば、コクヨの製品は主に紙と鉄でできています。つまり、再資源化が可能な原材料であり、世の中の環境志向になじみやすかった。しかも、自動車や化学メーカーと違って環境負荷が小さい。環境経営を始めるハードルが高くはなかった。加えて、みなさんが買ったら、すぐ使うような身近な商品を展開しているわけです。

もっとも、ハードルは低くても、コクヨの1歩は社会の10歩につながったと思っています。そして、自分たちが進めた環境に対する取り組みの手ごたえや喜びを全社で享受できた。そこで、小さくやるのではなく専門部隊を設けて本格的にやろうと、ISO14001についても全社統合システムの運用を始めました(1999年9月。それ以前に八尾工場や三重工場で認証取得)。向かうべき方向は明確でしたし、目標設定もしやすかった。

いまはどうかと言うと、私がむしろ社員に引

コクヨ社長

# 黒田章裕氏

## 環境活動は知の共有から始まる 社員が社長を引っ張る仕組みを

欧米では「サステナブル」という言葉が定着。投資でも重要な要素になった。

ただし、企業が実現していくには、経営者だけが声高に叫んでもダメだ。社員や取引先とも「知」を共有し、よい循環をつくり出すことが欠かせない。

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・まさやす)/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



黒田章裕(くらだあきひろ)/ 1949年生まれ。大阪府出身。72年慶応義塾大学経済学部卒業。同年コクヨ入社。77年に取締役。常務、専務、副社長を経て、89年に社長に就任し、現在に至る。全日本紙製品工業組合副理事長、大阪商工会議所紙・印刷部会副部長

張られています。社員が社長を動かし、商品の特質から社会全体を動かしていく。好循環が生まれていますね。

北川 社長が知らない間に、よい方向へと動いていく。トップの役割とは、こうしたよい循環をつくることです。環境活動に関して、社員が社長あてに手紙を書くような仕組みもつくったとか。

黒田 最近はeメールになりましたけどね。

北川 環境だけでなく、ベースには知識の共有があって、一緒にやろうという意味でしょう。だからこそ、サステナブルなんです。

ところで、三重県知事のと時から、私はファシリティ・マネジメント(=企業や団体が有する施設および環境を経営的視点から総合的に企画、管理、活用する活動)を実践してきました。

黒田 ファシリティ・マネジメントには興味をもたない経営者もいますが、北川さんはどういう点で関心をもたれましたか。

北川 たとえば、中国では横に並んで話し合いますが、日本では真正面に向き合います。私は、県職員の意識改革を進めるには、まず対話が必要だ

と考えました。ところが、真正面から向き合う形は、議論を戦わせるディベートには向いているけれども、互いが納得するための腹を割った対話には、本来、不向きなんです。そこで、県庁中のテーブルをまず変えたのです。つまり、形から入ったのですが、改革は進みました。

黒田 実は以前、三角形のテーブルを販売したことがあるのです。頂点に説得する側の代表が座り、説得したい相手の座る位置や、こちらのブレーンが座る位置なども想定したテーブルでした。商談をはじめ、交渉ごとには適した商品だったと思うのですが、ほとんど売れなかった。やっぱり、デザイン性の方が優先されてしまうんだと、そのときは思いました。

北川 三重県の東京事務所では、事務所スペースをもっと有効利用できないかと議論になったことがありました。いろいろな対策を施した結果、有効に使える面積が8割程度増えたのです。

日本企業では、人は減っても、なぜかオフィス面積が減らない。本当は、事務所も減らさなければならぬのに、そうした文化がありません。



## 空間は重要な経営資源の一つ 六本木や丸の内をどう生かす？

黒田 国土が小さく、ウサギ小屋などと言われる割には、空間に対する意識は希薄ですね。問題なのは、役職が上がるほど、大きな机や椅子を与えられてしまう点です。第一線で働いて大きな机が必要な人よりも、役職上位の人の方が大きくなる。部長の机は何センチ以上の幅、椅子の高さはこれくらいと決まっているケースもあります。本当は部長に大きいのは要らないのに。欧米の場合は、“部屋という環境”が給料に含まれているので仕方ないですが、日本はそうではないですね。もっとも、最近では、本当に必要な人に大きな机を与える日本企業も、増えてはいます。



「エコマーク」の活用の仕方では社員にしかられた。ただし、こうした自発的な動きがあるからこそ、サステナブルな経営のための基本だと思つ。

北川 インターネットを活用する情報化社会では、役職に関係なく情報が共有化されるから、従来型のヒエラルキーは崩れていきます。県職員には優秀な人が多かった。けれど問題なのは、「同期よりも早く課長になりたい」という意識が強すぎる点です。仕事よりも、大きな椅子と机を欲しがってしまう。

県庁で壁をガラス張りにしたところ、廊下が明るくなっただけではなく、ファシリティ・マネジメントによって職員の意識が変わりました。空間も重要な資源であると実感しましたね。

黒田 私の目から見ると、東京の六本木や丸の内は空間の有効活用の余地が多く、まさに“宝の山”だと思いますね。

ところで、サステナブルという視点では、こん

なことがありました。コクヨは中国に生産を移管していますが、中国は環境対応商品が作りにくいのです。というのは、再生紙も再生樹脂も少ない。日本と違って、バージン材料しかないわけです。しかし、日本の消費者は“環境対応商品”を求めている。

もちろん、再生樹脂を扱っている業者は中国にもありました。その業者は、樹脂の再生を中国ではなく台湾で行っているとのことでした。当然ながら、日本の競合他社の多くは、この業者から調達していて、中国で生産する最終商品にはエコマークを付けて出荷していました。そこで担当者に、すぐに、ライバル社にならってエコマークを付けるよう指示しました。

ところが、その担当者は「それはできません」と言う。「なぜだ、みんな付けているじゃないか」と私が言うと、彼は「他社は業者の言葉を信じて付けています。現地に行って、私がこの目で確認した後でなければダメです」と譲りませんでした。自発的に社長を制止できる社員の姿がそこにはあったのですが、このことをスイスの投資会社で話したら「それこそサステナブルだよ」と、評価してくれました。

## 環境保全のためには連携が必要 情報開示と透明性の確保は欠かせない

北川 環境面で、より創造的なサステナブルは何かといえば、もっとよい空気をつくろう、よい水をつくろう、ということが挙げられます。緑をどこまで残すかも重要です。国際的な森林認証制度のFSC(森林管理協議会)の認証も求められています。黒田 コクヨ製品には、木を原材料にしたものが多い。日本の木材は高いために、輸入木材が多くを占めているのですけどね。

こうしたなかで、我が国の森林保全を目的に、間伐材を利用したデスクなどの家具を扱う専門部署を設けて、事業展開を始めました。日本では間伐材がうまく利用されていないため、間伐が行われず森林が荒廃しています。そこでコクヨは、間伐材を切り出した地元の市町村や県に、間伐材家具を使っていただく循環型ビジネスを起こしました。林野庁や全国の森林組合からも評価してもらっています。

経営者は、とかく環境負荷を出さないことばか

り考えがちですが、逆に、プラスになることを実践することで、環境に貢献することができるんだと思います。

北川 三重県がグリーン購入を始めたとき、再生紙の比率は当初15%でした。これを100%にしていくのですが、グリーン購入は、多少高くついても容認していたのです。それまで県は、効率の悪いところに補助金をたくさん出していた。こんなことを改め、補助金なんか出さずに、高くても最終製品を購入するように切り換えればいい。すると、1足す1が2ではなく、10や20の結果を得られる。ただし、この構図は、県とコクヨが癒着しているように見られてしまう。だからこそ、官も民も情報開示が必要なのです。

山をよみがえらせるのは創造的な環境活動です。使うお金は10分の1なのに、森林は再生されて効果は10倍となる。

黒田 国が補助金を10億円かけるのをやめて、1億円を別の使い方にすれば、30億円にも40億円にも効果は大きくなります。コクヨが間伐材家具を始めたら、ほかの家具メーカーも追随してきました。持続可能になるかどうかは、これからでしょうけどね。

北川 これまで、世の中を変えるのは官主導でしたが、民が変える民主導としていくべきです。官や政治が強いのは未成熟国家だと私は思います。規制の撤廃を進めれば、民に、新しい知恵が次々と生まれてきます。

実は、三重県知事時代に、「日本環境経営大賞」という表彰制度をつくりました。県がやるのに、「日本」とあえて付けたのです。第1回大賞(環境経営パール大賞)は滋賀銀行本店がとりました。銀行は、いままで環境には縁遠かった。銀行の融資は土地などを担保に実行されるのが一般的です

が、滋賀銀行はISO認証やトップの環境マインドを融資基準としたのです。このことは、社会全体を変える動きだと考え、大賞に選びました。

黒田 銀行のファイナンスは、(社会を変える)効果が大きいですよ。

北川 もっとも官も悪いが、民にも悪い面はある。



何かにつけ、補助金をよこせという向きもあるのですから。いまは、特に地方から、主体的な企業がいなくなっています。

主体的な企業を育てるインフラ整備が、いまこそ必要です。でないと、優秀な企業はみんな海外に逃げていってしまう。「環境が商売により影響を与える」、あるいは、「税制が変わり海外から日本への投資が増える」といった、パラダイムシフトをいまこそ起こさなければならない。

黒田 この10年、この国は実質的に何も変わっていない。ただし、企業は変わった。効果は十分に表れていないかもしれませんが、内部は相当変わってきています。これから、社会の大きな変革につながるのではと期待しています。

主体的な企業を育てるインフラ整備が必要。優秀な企業を海外に逃がさないためには、いまこそパラダイムシフトが求められている。



## 北川正恭の 今月の総評

- 1 黒田氏は優れた環境経営を実践しているリーダー。今後は、社内だけではなく、ISOや森林保全などで日本のトップリーダーとして活躍していただきたい。
- 2 ものをつくって売るだけではなく、ものを絡めたソフト開発に期待したい。オフィスの省エネ提案や、リースによる環境負荷の評価など、需要は大きい。
- 3 トップの理念を全社で共有するため、社長への手紙など絶えず工夫している。環境活動は観念論になりがちだが、具体的な実践論で舵取りしている。