

北川 私が三重県知事に在職していたとき、安井さんが中部地域の経営者の有志たちとEPOC(環境パートナーシップ・CLUB = 安井会長)を立ち上げられました(2000年2月)。大変なインパクトだと、当時思いましたよ。

安井 あのときは、私こそ北川さんの行動力に驚いたんです。北川さんのほか、愛知県や岐阜県の知事さんたちにも顧問に入っていたのですが、北川さんが真っ先に取材に見えた。「ブラザー工業の環境活動を勉強させてほしい」と、職員まで派遣されたのには、私も環境推進部の社員もみんなビックリでした。

### 若手とベテランの組み合わせがポイント その気になれば中高年層も変わる

北川 ブラザー工業の取り組みの素晴らしさは、そのときに痛感したのですが、そもそものきっかけはどんなことで、いつごろから取り組みを始めたのですか。

安井 1992年です。そのころは、経営は大変な苦境でした。主力のミシンやタイプライターの成長が止まり、将来が見えない状況でしたから。

実は、その2年前に私が社長に就任したとき(90年2月)、事業構造を「情報通信」中心にシフトして、夢のある企業に変えていこうと考えたのです。そこで、社内に「21世紀委員会」という組織を新たに設置しました(30代、40代、50代から各7人ずつ合計21人が参加。当時の販社や事務局を含めて約30人で構成)。その際に、各世代から答

申が出たのですが、ものの見事に、世代ごとの意識の差が表れました。一言で言えば、30代は「革新」、40代は「改革」、50代は「改善」で、若い人ほど変えようとする意欲が強く、逆に年長者は、従来の延長線上で改善中心の保守的な内容でした。50代には、かつての成功体験があり、そこから離れられなかったのが、こういう結果につながったのだと思います。

私の意識は30代の答申と同じでした。当時のブラザーには「創造的破壊」が必要だと思っていました。そこで、答申をたたき台に、情報通信というキーワードを盛り込んで、最終的な経営ビジョンを示しました。社内に明確な方向性を示せただけでなく、とりわけ若手とは危機感を共有できたと思います。こうした社内的な葛藤を経て、環境活動にも入っていったのです。

北川 よいお話ですね。それにしても、40代や50代の中高年層の意識をどう変えていったのですか。これは、どこの会社も悩んでいる部分だと思いますが。

安井 私は、若手とベテランの組み合わせ方がポイントだと思います。技術の世界でも、会社を変えていくプロセスでも、若手は斬新な発想をもち、行動力がある半面で、危うさをもっています。ここに、経験の豊かなベテランをうまく加えれば、ブレーキ役として若手の暴走をコントロールできるようになります。

北川 単にベテランを切ればよいというわけではないということですか。とかく、年寄りも切ろう

ブラザー工業会長

## 安井義博氏

### 異質の集合体で組織を活性化 危機感バネに一気に社内改革

第三の創業を支えたキーワードは新しいバリューの追求。その大きな軸に安井氏がすえたのが、「情報通信」と「環境」だった。30代の若い感性を引き出しつつ、ベテランを生かす手法を学ぶ。

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



安井義博(やすい・よしひろ)/ 1938年10月8日生まれ。61年慶応義塾大学工学部卒業後、ブラザー工業に入社。米国ボストン・マサチューセッツ工科大学留学を経て、開発部長。89年2月に社長。2003年6月に会長。名古屋商工会議所副会頭。EPOC 会長

とする風潮が、最近の産業界を見ていると強いように感じるのですけれど。

安井 新しい事業を創出するのに、若い人だけではダメで、ベテランを取り込むべきです。組み合わせることで、ベテランも若手に学ぶことができますし、変わることができます。

組織としていけないのは、同質の集まりになってしまうことです。年代ではありません。技術部門なら、機械、電気、化学、光学など、異なる分野の技術者をミックスする。それぞれの発想が違っている異質の集合体にした方が、組織は活性化するので。

北川 世の中を見ていると、とにかく純化させようとする動きが強いですね。ただ、純化させると目先の変化にはうまく対応できても、次の変化についていけなくなる。やはり異質の活用が重要だと私も思います。

それにしても、ブラザーといえばミシンというイメージが強かったですよね。このオフィス(東京・京橋)の1階にも、キルトの素晴らしい展示がありました。

安井 実は私の愛用のバッグもキルトなんです。私の使い古したネクタイ29本で作ってもらった、世界で一つのバッグです。一昔前の日本では、母親たちはミシンを使って古着などをリフォームし、使い回していました。そこには、もったいないという思想があった。ところが、工業化社会が急速に進展するなかで、こうした考え方が消えていってしまった。キルト自体は、いまや芸術品の領域ですが、リフォームであり、環境に優しい取り組みとも言えるのです。

北川 それだけ歴史もブランドもある事業を切り替えていくためには、かなり勇気が必要だったんじゃないですか。

安井 当社は明治41年(1908年)に、私の祖父(安井兼吉)が脱サラして、安井ミシン商会として創業しました。その後、国産ミシンづくりを始めたのですが、資金が集まらず、工作機械などは自前で製作しました。それが幸いして、技術力が蓄積されていきました。その後、1950年代半ばに、技術力を生かして、タイプライターや家電、工作機械など多角化を推し進めた。これが第二の創業

でした。そして、私の時代は、第三の創業と位置づけています。捨てるべき事業が多かったのですが、家電や楽器を手始めに撤退を進め、情報通信分野へとシフトした。いまの言葉でいえば、“選択と集中”を断行したのです。

北川 第三の創業には抵抗も大きかったのではないですか。

安井 仕組みを変えるとき、新しい製品に入っていくとき、抵抗勢力は必ずいるものです。世間はバブルでしたが、会社は右肩下がりで、92年には営業赤字に陥りました。結果として、若手だけではなくベテランも含めて社内に危機感が醸成されました。トップは、向かうべき方向をシンプルな言葉で示さなければならぬのですが、事業構造の改革には4年から5年を要しました。



### リーダーは“What”が大切 期限を設定しなければ改革は進まない

北川 大変な改革を断行されるなかで、30代の若手と価値観を共有され、バリューの進化形として環境に入っていったわけですね。

安井 私は共存という考え方が重要だと思っています。私自身は共存ではなく、共生(ともいき)と呼んでいます。つまり、生かし、生かされ、生きる立場に共にあるということです。環境の取り組みも、根源的な部分はここにあります。

それと同時に、環境と経済はかけ離れたものではありません。例えば、新商品開発において、コストダウンをするために小さく、軽くします。これは省資源や省エネにつながります。コストが小

さくなるうえ、環境という要素が入ると、商品価値はさらに上がるわけです。

これは宮崎緑(千葉商科大学助教授)さんから聞いたのですが、エコノミー(経済)とエコロジー(生態系=環境)の語源は一緒に、古代ギリシャ語で“オイコス”と言うのだそうです。対極にあるように見えても、本当は一緒なんですね。いまや、環境に熱心な会社ということで企業を評価する人は増えています。

北川 共生の思想を、具体的な環境活動にどのように結びつけていったのですか。

安井 環境活動は、経営リーダー、マネジャー、さらに一般社員と、全員が取り組むべき問題です。そこで重要なのが役割分担です。

リーダーは“WHAT”が大切。つまり明確な目標や何をするのかというビジョンを示す。次に部長などのマネジャーは、これを受けて“HOW TO DO”、いかにシステム化するか役割です。そして、一般社員は“WHY”、なぜやるのかを納得しないと行動できません。経営リーダーが示すべきことは何をするのかという戦略であって、いかに具体化させていくかという計画とは違うと思います。

そこで、環境への取り組みですが、当社の環境活動は3年ごとです。そのなかで、単年度ごとにも何をやるかを決めていくのですが、具体的な期限の設定が何より重要です。こうしたなかで、ISO14001認証取得やゼロエミッション実現などを行ってきました。

北川 行政や政治も同じですが、期限を区切ることは重要ですね。私はそれをマニフェストという言葉に落とし込みました。

安井 ただし、プラザの環境活動は、トップランナーから比べると低水準で、まだまだ、これからだと思っています。

北川 トップが、自社の取り組みをまだまだと自覚されていることは大切です。

安井 私は北川知事が、懸命にCS(顧客満足度)に取り組んでいるのを間近で見ました。当社もCS経営を経営戦略の基本要素としています。そのなかで、グループ経営やグローバルな視点などとともに、グリーン、つまり環境を掲げています。99年には販社を完全子会社化しましたが、これは顧客に近づいた製販の一貫経営を目指すためでした。

環境と経済はかけ離れたものではない。環境という要素が入ると商品価値も向上する。いまや企業の評価の仕方も変わってきている。



## 環境をテーマに経営者が集まる仕組み 異質同士が集うことで新発想が生まれる

北川 環境の取り組みなどを見て、ブラザーの視線は海外に向いている気がするのですが。

安井 連結売上が約4000億円ですが、7割は海外です。また、生産も8割が海外です。6カ国に15工場ありますが、ISO14001認証取得は海外から始まりました。これは、欧州の環境基準が厳しいためです。国内工場は海外工場から学んだことが多いんですよ。2002年9月には、当社のレーザープリンターが、スウェーデンの環境ラベルである「TCO 99」を、プリンターとしては世界で初めて取得しました。国際的に評価されるようになってきました。

北川 海外から国内に。そして冒頭、お話に出たEPOC。実は私、EPOCには感動したんですよ。安井 たまたま、当時の通商産業省からも勤めがあって、ISO14001認証を取得している中部地域の企業で集まろうと考えたのが、きっかけでした。異業種で集まることで、自己啓発、相互研さんを目指したのです。ゴミ問題など、1社だけで解決するより、地域の企業同士が連携した方がよいものもありますから。

EPOCの特徴は、環境担当者ではなく経営者の集まりという点です(2003年3月で309社が参加)。サロン形式でスタートして、誰がリーダーでもないパートナーシップという形をとっています。異質同士ですから、新しい発想が生まれて、企業連鎖、産業連鎖へとつながるのです。

残念ながら、企業と役所は参加していますが、EPOCには消費者が入っていません。今後、循環型にもっていく際には消費者をどう巻き込んでいくかが課題です。2005年には愛知万博が開かれ

ますが、その先をにらんで、消費者も巻き込んで社会連鎖ができるぐらいの活動にしていきたい。

北川 これまでは、いかにして利益を上げるか、あるいは良質な製品をどう作るかということで経営者が集まることはありました。が、CSR(企業の社会的責任)や環境をテーマに企業グループが



できたのは、すごいことです。さて、いまお話にあった、愛知万博についてはどうですか。

安井 メインテーマは「自然の叡智」です。循環型社会の構築に向けて、環境の大切さをきちんと伝えていこうと考えています。豊田章一郎・万博協会会長のそばにいますと、環境にスポットを当てている会長の思いが伝わってもきます。当社は、ものづくりをテーマに、体験型で協力しようと考えていますし、EPOCも万博来場者を環境というテーマで案内するなど、貢献していくつもりです。

北川 中部圏は日本のものづくりの中心です。万博や製品を通じて、環境についての情報発信をしていくことが、地域全体のブランド価値を高めることにつながりますよ。

北川正恭の

環境経営

最前線

歴史やブランドを捨てるのは大変なこと。三〇代の若手と価値観を共有して、環境を新しいバリューと考えたことが成功した。



### 北川正恭の 今月の総評

- 1 一利を興すは一害を除くにせず。情報通信に事業の中心をシフトするため、主力だった事業分野を切り替えた勇気はすごい。決断できる経営者だ。
- 2 経済界で利益や技術の組織はあるが、環境をテーマにした異業種の組織をつくった。環境で地域連鎖を起こす日本でも珍しい試みとして評価する。
- 3 従来の拡大・発展ではなく、文化や環境をテーマにしている愛知万博だが、その質的転換を図るリーダーの一人。今後の情報発信に大いに期待する。