北川　私は三重県知事在任中から、環境活動と経営とは同軸であるという考え方を基に、環境経営を進めてきました。ベンチマークの考え方などを随分、富士ゼロックスから教えてもらいました。三重県が行っている経営品質大賞の第1回(2001年度)は、鈴鹿富士ゼロックスが受賞しています。私には富士ゼロックスに近しい思いがあります。

さて、経済同友会の前代表幹事という有力な財界人として、また富士ゼロックス会長として、小林さんが考えるCSR(企業の社会的責任)の在り方について、まずはお話しください。

小林　CSRは昔から日本にあった、商い道(どう)と同じ性格だと私は思います。

北川　道ですか。商いの在り方ですね。

小林　道というと古いイメージを持たれますが、欧州でも米国でも、そして日本でも昔からやっている会社は、みな商売道を持っています。

たまたま、この20年ほど、バランスの取れた経営の在り方を、多くの企業が忘れて横道にそれていたのではないでしょうか。私に言わせれば、急にCSRが欧州からやって来たのではなく、本道に戻ったということです。もちろん商売のやり方自体は、昔の手法では通用しません。でも理念としては昔からCSRは日本にもあったのです。

北川　日本でも、企業の社会的責任が叫ばれた時期がありましたね。

小林　経済同友会の代表幹事を1960年代後半から70年代前半にかけて務めた木川田一隆(東京電力元社長)さんは、70年代初めに「企業の社会的責任」という言葉を排し、「企業の社会に対する責任」こそが正しい問題認識だと訴えたのです。社会的責任というと日本的経営と同様に表現はあいまいですが、社会に対する責任なら極めて明確です。

ちょうど、GDP(国内総生産)の拡大一辺倒で、猛烈に突っ走った60年代が終わり、日本は70年代という変化の時代を迎えました。73年にはオイルショックが発生し現実に大きな変化に直面し、一方で公害が深刻な社会問題になっていました。こうした背景から、木川田さんは発言されたのだと思います。

「市場主義」の先にあるモデルがゴール 市民社会が到来、企業の在り方を見直す

私はそのころ、同友会のメンバーではなかったのですが、営業先だった昭和電工の鈴木治雄(経済同友会終身幹事)さんとも接していました。社会や企業の在り方を、企業人として考える集まりの同友会にあこがれを感じていました。

北川　小林さんは99年4月に経済同友会の代表幹事になられたとき、「市場主義宣言(97年1月に経済同友会が出した提言)を超えて」と、就任あいさつをされましたね。

小林　私は日本の大学を卒業した後、50年代後半に米国のビジネススクールで学びました。そのとき、セオドア・レビットというマーケティングの大家であり、ハーバード大学教授の著書を随分読んだのです。そのなかに「企業存立の最終目的は利益ではない。利益は発展・存続のための手段

富士ゼロックス会長

小林陽太郎氏

環境対応はコストから投資へ 規格化せずにCSRは進化すべき

経済同友会の前代表幹事として、企業の社会的責任(CSR)に関し積極的に発言する。ただ、小林会長は「昔からあった商い道(どう)。本道に戻っただけ」と説く。企業にとっての環境対応は、コストから投資へと移っていると指摘する。

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

小林陽太郎（こばやし・ようたろう）／1933年ロンドン生まれ。1956年慶応義塾大学経済学部卒業。58年米国ペンシルベニア大学ウォートンスクール修了（MBA取得）。同年富士写真フイルム入社。63年富士ゼロックスに転じ、常務、副社長を経て78年社長。92年から会長

だが、目的ではない」という記述があり感銘を受けたのです。同友会の代表幹事になったとき、企業と社会とのかかわりという点で、かつての同友会と違っているなと、実は私は感じたのです。これで本当にいいのかと。

「市場主義宣言」は、本当によくできているマニフェストです。ただし、市場原理主義に引っ張られ、悪用される可能性がある。そこで、偏狭な効率論や極端な競争至上主義を超えるということで、私は話しました。市場主義だけですべてが割り切れて、新しい時代の日本が築けるのか。むしろ、ゴールは市場主義の先にある、新しい日本のビジネスモデルであると考えたのです。

一方、社会の力学的な構造においても、かつてば“鉄の三角形”などといわれた政官財に加え、NPO（非営利組織）やNGO（非政府組織）、有権者、消費者といった市民の力が強くなってきた。ある面では、民主的であり、市民社会が到来している。だから、企業の在り方を見直していく必要に迫られていると思います。

北川　日本人はどうしても、スタンダードを作るのが得意ではないですね。米国人と違って。

小林　環境においても、NECの小林宏治（元会長・社長）さんが、73年ごろに、実は「環境報告書を出そう」と訴えられたことがあった。小林さんは、ローマ・クラブのメンバーであり、（70年にローマ・クラブが発表した）「成長の限界」に影響を受けたのだと思います。

もし、小林さんに同調して各社がアニュアルレポートとは別に環境報告書を出していたなら、環境は日本初のグローバルスタンダードになっていたでしょうが、結局は実を結ばなかった。今は、みんな出していますけれどね。

30年も前から環境について言っていたのに、なぜ定着できなかったかといえば、環境活動を推進する具体的なツール、つまり管理手法がなかったためです。TQC（全社的品質管理）のような手法できちんと攻めることを習慣づけていれば、もっと定着したのではと思います。もうひとつは、日本人はグローバルスタンダードを作るのが、ご指摘の通りに苦手なんです。

この20年間、米国中心に市場主義が一気に出

てきた。米国自身、あの極大型モデルが良かったとは、本当は思ってないんじゃないかと私は考えますが、80年代初頭、米国の政府も企業も、何もしなかったなら太平洋に沈んでしまうという恐怖感を抱いていた。そこで、ナスダックを作り、かなりひどいものだと思いながらもストックオプションを容認してきました。

当時、心ある米国人は「卑わいだ。許されない」とまで話していたほどです。しかし、やらないと沈んでしまうために、走り出してしまった。すると、もう止まらなくなってしまった。

北川　反動で勢いが強くなり過ぎたのですね。

小林　そうです。そして、たどり着いた結果が、(破たんした)エンロンでありワールドコムだったと思います。

企業の社会的責任が叫ばれるなか大切なのはCSRを進化させながら最適なガバナンスを作っていくことだ

米国の主流は相変わらず市場主義 企業は絶えずメッセージを発信すべき

しかも、その後の米国の反省は的外れです。バランスのとれた経営を目指そうとするCSRではなく、経済的に悪いことをした人をバッサリとやる罰則強化に向かったのですから。残念ながら今でも米国の主流は市場主義にあり、CSRを目指す欧州や日本とは違う点です。国の歴史の古さも関係しているかもしれませんが、罰則を強化しても、短期的な解決にしかなりません。

北川　内発的ではありませんからね。悪い人はまた出てくる。

小林　また繰り返されるでしょう。本質的な解決にはなっていない。しかし、米国にも良識ある人は多く、あれだけオープンな市場ですから、いずれはバランスの取れた形に戻っていくと私は信じています。

一方、日本では最近のCSRは欧州主導だと批判する人はいますが、私は文句を付ける必要はないと思います。欧州型が悪いわけではないし、米国を巻き込む世界の流れになっていき、日本はそれを支える必要があります。

最近は社会責任投資なども出てきているわけで、日本企業は環境報告書やサステナビリティ報告書を通して、社会のために何をしているのかというメッセージを絶えず発信していくべきです。

北川　コーポレートガバナンス(企業統治)の視点からも、トップが「俺に任せておいてくれ」では通用しない時代ですね。市場も進化しますし。

小林　経済同友会も『「市場の進化」と社会的経営責任』という企業白書を公表(2003年3月)しています。業界によって基準の測り方も違うわけですが、これがひとつのヒントになってそれぞれに進化していけばいい。CSRを一時のブームに終わらせないためにも、進化は重要なコンセプトです。

北川　マニフェストも同じです。従来の政治的な公約ではダメで、公職選挙法を変えるなど進化していけば社会は変わっていくわけです。

小林　マニフェストは北川さんが最初に導入されたわけですが、CSRも同様に横文字です。英語のままだと、消えていく可能性が高い。小泉首相が「マニフェストって選挙公約だろう」と話しましたが、ある面では真実でした。

北川　しかし、その程度の認識しかなかったのも真実でした。

小林　やはり、CSRを日本語にしなければと本気で考えています。“21世紀の商売道”をもっと別の表現にして、中身をわかりやすくかみ砕いていく。進化へのプロセスをきちんと押さえていくことが大切でしょう。

北川　役員と管理職に対して、今年度からコンプライアンス教育を始めたそうですね。

小林　法律を順守するのは最低限であり、富士ゼロックスは、環境活動を含めてもっと高い目標を目指していますから。

一般論ですが、かつてTQC活動が盛んだったころの日本企業は、みんなが勉強していました。それに対して今は、課長以上でも基本教育がなさ

れていない。今回のコンプライアンス教育には、基本をしっかり学んでもらうという狙いもあります。学校教育の“ゆとりか学力か”の学力に当たる部分が、日本のビジネスマンは弱くなっています。

企業倫理含めた普遍的な思考が弱い 科学的な物事の考え方求められる

商品知識はやたらあるけれど、企業倫理なども含め基本的で普遍的な思考が弱い。CSRを一時の流行で終わらせないためにも、継続的な教育は必要で、やっている会社では定着していきます。ステークホルダー(利害関係者)との間で利害関係のバランスをどう取るか、という作業においては科学的な物事の考え方が求められますから。

北川　そのなかに地域も含まれますか。

小林　もちろん入ります。ステークホルダーとは、株主であるという考えは持ちません。社会に対する責任です。オーナー色が強い地域の老舗企業ほど、日本型のCSRを持っていらっしゃる。むしろ、大都会のサラリーマン経営者は努力しないといけないでしょう。

北川　地域といえば、アジア地域で製品のリサイクルをやっていますよね。大変ではないですか。

小林　それは大変ですよ。ただし、我々の製品の基本はレンタルです。京都議定書を巡っても、アジアなどの発展途上国にとっては不利だという意見がある一方、アジアでも環境に関心を持つ人は増えている。アジアの人々の日本に対する信頼感を高めるためにも、当社としてはリサイクルをやっていかなければなりません。

北川　しかし、採算は取れているのですか。

小林　大きな意味では取れています。タイなど販売量の多い地域と、少ない地域で違いはあり、後者の場合は先行投資的な部分はある。リサイクルのために、技術者を現地で雇用するなど地域貢献にも役立っています。

北川　環境を静脈産業のビジネスとしてとらえていくと、これは中国にも勝てる可能性を日本は持っているはずです。

小林　環境問題はある時期まで、少しでも減らしたいコストでした。しかし、今や企業にとっては投資です。コストの時代は終わりました。

CSRは昔から日本にあった商い道と同じ。急に欧州からやってきたのではなく本道に戻ったというわけだ

北川　ISO(国際標準化機構)がCSRの国際基準を作ろうとしていますが、この点はどう考えますか。

小林　基準を一度規格化してしまうと、動かしようがなくなってくる。むしろベンチマーキングの方がいい。明らかに進化していきますから。業種によっても、CSRの在り方が違っても私はいいと思います。また、経済同友会が企業評価基準を示しましたが、別の評価基準が出てきてもいいのではないですか。

北川　大切なのは進化していくなかで、最適なガバナンスをそれぞれが作っていくことですね。

(この連載は今回で終了します)

北川正恭の 今月の総評

1　富士ゼロックスの会長、経済同友会の前代表幹事として、CSRの普及に真摯(しんし)に取り組んでいる。21世紀のこの国の在り方を示していただきたい

2　富士ゼロックスを通じ、地域社会や国際社会にCSRや環境活動、コンプライアンスなどを示しながら社会に貢献している

3　新しい日本型経営をとらえ、21世紀の国際社会における日本の役割についての具体的手法を経済同友会を通じ提言されている