

# 企業の社会的な責任と国連グローバル・コンパクトについて

講師：有馬利男

富士ゼロックス株式会社 相談役特別顧問

株式会社りそな銀行 取締役

国連グローバル・コンパクト ボードメンバー

グローバル・コンパクト・ボード・ジャパン議長

司会 近藤正臣 大東文化大学経済学部教授

大東文化大学板橋校舎多目的ホール

2009年6月26日



## 司会

ただいまから、経済学部主催の特別講演会を行います。みなさん、ようこそいらっしゃいました。今日は講演者として、富士ゼロックス社の有馬利男さんをお招きしています。

諸君のなかには、去年、やはり「企業の社会的責任」という題で、住友商事の岡素之会長の講演を聞いた人もいるかと思います。その記録が、大東文化大学経済研究所『経済研究』第21号にあります。本日は、富士ゼロックス株式会社相談役特別顧問をされている有馬さんにおいでいただき、やはり「企業の社会的責任」ということについて、そして、国連の行っているグローバル・コンパクトという活動についてお話をいただきます。有馬さんはそのボードメンバーであり、その日本での活動母体、グローバル・コンパクト・ジャパンの議長をしていただきます。

実は、有馬さんは私と同じ大学の出身で、しかも同じ第一男子寮で数年間いっしょだった仲間です。ところがどうも、彼がサッカーをしていたということのほかには、あまり強い記憶がないんですね。しかし、かつての寮生が集まる会でときどき顔を合わせていて、今回はこちらにきていただきました。

講演の終わりに、諸君から質問を受けていただくよう、お願いしてあります。ぜひとも鋭い質問を投げかけていただきたいものだと思っております。

それでは、有馬さん、さっそくお話をお願ひいたします。

くなお、有馬さんには、この講演の筆耕したものを確認していただいた折に、私司者からの質問にもお答えいただいている。最後の部分をご覧いただきたい。>

### 有馬

皆さん、こんにちは。

今日の講演は、ここにありますように「企業の社会的な責任と国連グローバル・コンパクト」と、ちょっとわかりにくいテーマでお話ししますが、実はどんな話をしようかなとだいぶ考えました。ここにいらっしゃる皆さん、大学の3年生、4年生だと聞いています。あまり企業とはこんなものだとか、グローバル・コンパクトとはこんなものですよと、講義の真似ごとは私にはできませんので。

先ほど近藤さんから、寮で一緒にやっていたという話がありましたが、私も何十年か前は皆さんと同じような若い学生でしたから、会社にどんな思いで入って、会社の中で何を考えながらずっとやってきたのか、自分自身と会社との関係といいますか、そんな話をしながら、企業の社会的な貢献などを少しずつお話ししていくのがいいのかなと考えました。これから、そのようなお話をしたいと思います。こちらに座って、パソコンを操作しながら話します。

まず自己紹介ですが、私は鹿児島生まれで、鹿児島で育ちました。1年浪人をして、ICU（国際基督教大学）に入りました。そこでは、いわゆる社会科学科でしたが、そもそもそこは教養学部一つしかないので。いわゆるリベラル・アーツというので、だいたい何でもやっていいという感じです。確かに近藤さんがさっき言っていたように、私自身もあまり勉強した記憶はないのですが、サッカーはよくやりました。それから寮にいましたので、仲間がたくさんできまして、近藤さんもその一人ですが、今でもたくさんの仲間と付き合っているという、そんな生活でした。

もうずい分と昔のことですが、1966年に本当は卒業するはずだったのですが、1年留年をして、5年かかって大学を出て、1967年に富士ゼロックスに入りました。そして、今日に至っていますが、まず最初に富士ゼロックスとはどんな会社なのかということだけは、このあとの話がわからないといけませんので簡単に触れたいと思います。

### 富士ゼロックスとはこんな会社です

会社は1962年に創業され、今、株主は富士フィルムホールディングスが75%、アメリカのゼロックス・コーポレーションが25%。実は創業以来2000年までは、この関係が50対50だったのですが、ゼロックスの経営が苦しくなった時期に25%を手放しました。従業員が単体で1万1000人、連結しますと、国内、アジア全域、アメリカ等々ありますが4万2000人います。売上が、2007年で1兆2000億円。

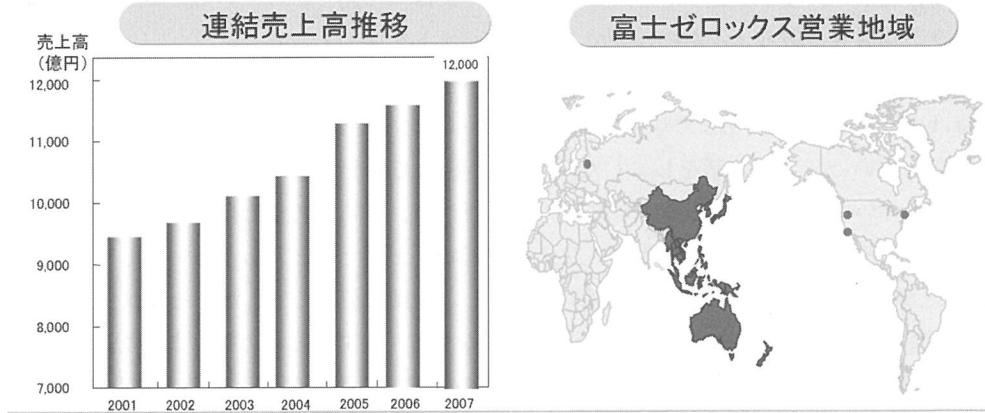
## 富士ゼロックスの概要

設立：1962年2月

資本金：200億円

株主構成：富士フィルムホールディングス：75%、ゼロックス・コーポレーション：25%

従業員数：単体：11,332人　連結：42,033人（2008年3月末）



©2009 Fuji Xerox Co., Ltd. All rights reserved.

2

FUJI Xerox

それから事業、どんなビジネスをやっているのか。ご存じの方が多いと思いますが、オフィスプロダクト、これは複写機と言ってもいいのですが、今は複写だけではなく、プリント、スキャン、ネットワーク、ソフトウェア、そういうものが全て入っています。いまやコンピュータと言つていいのですが、オフィスを中心に、学校もそうですが、事務所のセンターマシンになっています。これが売上の約半分。それからプリンターだけの単能機でのビジネス、オフィスプリンターが17%。それから印刷用の高速プロダクションマシンが13%ぐらい。

それからグローバルサービス。こういうオフィスのシステムを使って、業務を改善していくソリューションサービスがあります。お客様はグローバル化していますから、アメリカのゼロックスとオンラインで繋いで、グローバル企業、例えばトヨタさんでも、P&G（プロクター・アンド・ギャンブル）でも、そういう企業は世界中で仕事をしていますから、世界各地の事務所に我々のシステムが入っていて、これを世界中のネットワークでつなぐ。そのうえでビジネスプロセス改善のお手伝いをする。そういうサービスをグローバルサービスと言っています。この領域が今どんどん増えています。

会社については以上です。あとでもし何かご質問があればお受けしますが、会社のことをあまり宣伝する場でもないので、このくらいにします。

大学時代に「ケチな夢だね」と笑顔で言われて――

まず最初に、私は何を思って富士ゼロックスに入ったのか。そのイントロとして、昔話を少し

してみたいのですが、大学の2年生の時に私は、犬の散歩というアルバイトを始めたのです。ご存じかどうか、ICUはキャンパスがものすごく広い、40万坪ぐらい、坪ではわからないでしょうか、120万m<sup>2</sup>ぐらいあって、キャンパスの中に先生の家がたくさんあり、そこに住んでおられます。それで、ある大変尊敬する立派な先生がおられて、その先生の犬を散歩させないかと言われました。

メリットは、犬の散歩のあと、大変尊敬するその先生と一緒にお茶を飲んで、いろいろな話ができる、と。これが魅力なわけです。実はもう一つ魅力があって、犬を連れてキャンパスを歩いていると、気楽に女の子が話しかけてくるのです。実は犬に話しかけているのですが、一緒にいるとそういう機会がある。そんなことでこのアルバイトを始めました。

話を簡単になりますが、ある日先生から「きみは将来何になりたいのだ」という質問を受けて、その時はまだ2年生だし、あまりよく考えていなかったのですが、「私は商社に入って、外国に行って仕事をしたいのです」と話をしました。「外国へ行って何をするのだ」と言われて、私もそれ以上は考えていませんから苦しまぎれに「外国へ行けば、いろいろ楽しいことがあるのではないか」と。そうしたら、その先生が「ケチな夢だね」とひとことおっしゃいまして、温和な先生ですが、柔らかな笑顔の奥に「本当に情けない」という表情が見えました。それ以来、私は「いつたいケチでない夢というのは、どんなものなのだろうか」とずっと考え続けました。

4年生の時に、確か2社ほど就職試験を受けたのです。見事に両方とも落ちてしまいました。なぜかというと、「ケチな夢だね」と言われたことがずっと引っ掛かっていて、「ケチでない会社とはどんな会社か、ケチでない仕事とはどんな仕事なのだ」というのがわからないのです。わからないまま受けに行つたので、こっちも本当に熱が入らないのです。「この会社に是が非でも入りたい」という気持ちにならないわけで、それで2社受けて、見事に2社とも面接で落ちました。

それで、これはダメだと思って、卒業するのを止め、5年いることになりました。その間に、もっと勉強して進学しようかと少し頑張ってみたりましたが、私は机に座って勉強するのがあまり好きではないのです。学者は向いていないと悟って、ビジネスをやろうと決めたのですが、何をやつたらいいかわからない。

5年生の8月ぐらいでしょうか。ある日、就職部の先生がやってきて、「誰も受けてくれない会社があるので、行ってくれないか」と言われて訪ねた会社、それが富士ゼロックスだったので。資料を見ると新しい合弁企業だし、海外でいろいろなことができそぐだと。おもしろそうだとは思うのですが、それだけだと、あの「ケチな夢」に終わってしまうわけです。どうかなと思ひながら行きました。

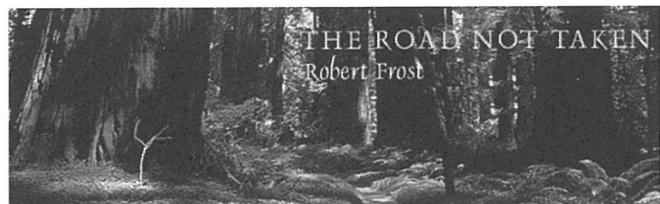
### 富士ゼロックスにはビジョンがあった

ここにロバート・フロストの詩「行かなかつた道」を出しておりますが、とにかくこの会社に行つたら、素晴らしいビジョンに出会いました。この会社の親会社であるアメリカのゼロックスの創業者のウィルソンさんは3代目なのですが、受け継いだ会社の全財産を注ぎこんで、世界初の電子式複写機とそれを支えるビジネスモデルを開発しました。今、世界の市場規模は15兆円ぐらいと見られていますがその第一歩を創った人です。

## 「行かなかつた道」 ロバート・フロスト作



J.C. ウィルソン  
元XEROX社会長



*Two roads diverged in a wood, and I--  
I took the one less traveled by,  
And that has made all the difference.*

森の中で道が二つに分かれていた、  
そしてわたしは一  
わたしは人跡の少ない道を選んだ、  
それがすべてを違ったものにしたのだ

© 2009 Fuji Xerox Co., Ltd. All rights reserved.

4

FUJI Xerox

ここにあるロバート・フロストの「誰も行かなかつた道」、ご存じの方もいらっしゃると思います。ウィルソンさんは、この「森の中で道が二つに分かれていた。そして私は、人の踏み荒らした跡の少ない道を選んだ。それがすべてを違ったものにした」というロバート・フロストの詩を大変大事にして、口ずさみ、話をしていたそうです。私は富士ゼロックスでこの詩に出会い、好きになりました。さらに、富士ゼロックスが掲げていた「我々のビジネスの目的は世界の人々の相互理解を進めること、コミュニケーションを通じてそのお手伝いをすることです」という会社の理念を聞きました。たまたまそこにいた社員の方とも話をしたのですが、その人たちもそれを熱っぽく話してくれる。

その当時、富士ゼロックスはまだ創業4年目でした。小さい会社で不安定な会社でした。私自身は、大会社で歯車の一つになるのは嫌だという気持ちがありましたし、胸につきささっていた「ケチな夢」ということもあります。本当に小さくても、やりがいのあるところで仕事をしたいという気持ちでしたので、このビジョンに出会った時、本当にうれしかった。「会社というのは、こういうことをやるのだ」と「目から鱗」で、「これだったら、ケチでない夢になるかもしれない」と大いに期待して富士ゼロックスに入りました。

「きみにはまだ営業はちょっと無理だ」といわれて…

入社は営業で入ったのです。6ヶ月営業教育を受けました。その時に、私はいつも「ケチな夢」のことを考えていますから、営業教育の合宿などで、思ったことを言うわけです。「ちょっとこ

いつは違った奴だ」と思われたようですが、それでも6ヵ月たって営業に配属になりました。

東京支社に配属になったのですが、支社長から「きみにはまだ営業はちょっと無理だ。私のスタッフをやりなさい」と言われました。同期の仲間はテリトリーをもらって、活発に動いているのです。非常にうらやましかった。

それで、かなり挫折を覚えたのですが、幸い支社長が優れたリーダーでした。当時我々のビジネスは世の中で始まったばかりで、いろいろなことがどんどん変わっていく。新しい工夫や知恵が出てくる。そういう時期でした。東京支社でもいろいろなことを議論して、本社に対して問題提起や提案をしていく。そんな時期でした。支社長のスタッフだった私は、情報を集約して問題点や要求などを本社に対して次々に上げてゆく仕事に取り組んでいました。

そんなことを2年ほどやっていました。「もうちょっとがんばると、きみも営業ができるから」と言っていたのですが、2年終わったら、要求をぶつけていた相手の本社のほうから「こっちへ来い」と言われて、実はしばらく「現場のほうがいいから嫌だ」と言って行かなかつたのですが、とうとう最後は支社長に説得されて行きました。

入社4年過ぎたところで、今度は「アメリカへ行け」ということになりました。アメリカで約3年間、ゼロックスの商品企画とかプログラム・マネジメントといった仕事をさせてもらいました。入社6年たったところで日本に帰ってきました。そこまでいろいろな挫折があったのですが、この6年間がビジネスマンとしての基礎的な修業をさせてもらった時期かなと思います。

あのころからもう40年ぐらいたっていますが、入社当時売上が60億円ぐらい、社員が700人ぐらいだったでしょうか。それが今は、先ほどご紹介したような1兆円を超える売上、社員も4万人を超える。しかし、別に大きくなつたからいいというわけではないし、業容が広がつたからいいというわけでもない。

私は、むしろロバート・フロストの詩にある開拓者精神を、ずっと会社が持ち続けてきた。この数十年の間に社会も大きく変わりましたが、その変化の先頭に立つ気持ちで会社も自分達もどんどん変化してきた。しかし最初に聞いた「会社は何のための存在するのか。世界の人々のお互いの理解を助けるために仕事をするのだ」という理念とビジョンを大切にし続けている。このことが本当は大事なのだと思います。

今日はこのあと、このような理念とビジョンを実現する上で「会社は何をやってきたのか」というお話をしたいのです。私もいろいろな形で、会社のあり方に関与してきました。そのことに私自身は感謝をしていますし、また少し誇りに思う気持ちも持っています。ただ今日は、それを自慢しに来たわけではなく、会社というのはこんなふうに変化していくのだというお話をしたい。みなさんは、これからそういう変化に飛び込んでいくわけですから、私の過去の20世紀後半の話が、21世紀のみなさんの将来とどう重なるか、少し参考にしていただければいいのではないかと思って、お話をいたします。

### 「企業品質」という考え方を作り上げました

三つお話をしようと思います。一つは、富士ゼロックスのCSR (corporate social

responsibility=企業の社会的責任)。もう一つは、CSRが進化するということ。それとグローバル・コンパクトについて。進化の続きとしてこの先将来はどうなるか、誰もが知りたいところですね。その点について、私なりの見方もお話ししたいと思います。

まずは富士ゼロックスのCSRについてです。会社は1962年に創業されましたが、創業期からおよそ20年ぐらい、つまり1980年代初めぐらいまでは、「社会性というものを重視した企業理念」の確立と利益の社会への還元を主体にいろいろなことをやっていました。先ほどお話をした創業者のビジョンを受け継いで、1980年には自分たちで日本語で企業理念とか行動指針を作りました。

## 富士ゼロックスのCSR

### I. 社会性の理念と社会還元

- ① 創業者のビジョン
- ② 企業理念と行動指針
- ③ 企業哲学：企業品質
- ④ 小林節太郎基金
- ⑤ 端数クラブ
- ⑥ 拡大教科書

これは、1970年代に入って富士ゼロックスがメーカーに転換した頃の話です。創業当初富士ゼロックスは、アメリカのゼロックスが作った商品をアジア、日本で販売をする販売会社だったのです。私もその販売会社に入社したのですが、アメリカ製の物を売っていたのでは、日本企業との競争に勝てない、お客様のご要望に十分応えられない。日本のオフィスでの仕事の仕方は、アメリカとずいぶん違いますから、自分たちで技術を持って市場要求に合った商品を開発しようとすることになりました。みなさんはTQCやデミング賞など、お聞きになったこともあるかと思いますが、我々はメーカー体質への転換を賭けて、1980年、デミング賞にチャレンジしました。そしてその時に企業理念、社員の行動指針をあらためて作りました。

同時に、我々はこれを企業哲学と言っていますが、「企業品質」という考え方を作り上げました。この時、私はもう入社10年を超えて企画課長をやっていました、「企業品質」の概念作りに取り組みました。これは、品質経営の原点は何なのかということですが、高い品質の商品、質の高い仕事、質の高い人材、高い社会性、そういう「すべての品質」の原点は、「企業の品質」なの

だと言ったわけです。では、「企業の品質」とは何なのか。ここで、当時はまだ珍しかったと思うのですが、株主だけではなく、お客様・従業員・社会といった多くの利害関係者、最近はお聞きになることが多いと思いますが、マルチ・ステークホルダーの要求や利害に配慮する、価値を提供する、そういう総合的なものが「企業の品質」なのだということを掲げました。

2005年に私は社長をやっていましたが、タスク・チームを作つて、もう一回「企業品質」の議論をしてその重要性を再確認しました。企業というのはマルチ・ステークホルダーに対して応えていくものなのだということを確立した、そんな経緯があります。

### 社員の提案でつくった「端数クラブ」、会社も同額を出す

いろいろありますが、話を簡単にします。この表の5番目の「端数クラブ」。これは、社員が給料の端数を毎月提供する、それで社会に貢献していくというものです。そういうクラブを社員が提案して、社員が運営しています。富士ゼロックス本体で、今4000人ぐらいがメンバーです。私もその一人です。会社も同じ額をマッチングで出しますので、だいたい年間3000～4000万円集まります。それをNGO等々に寄付をする。

ただ寄付をするだけでなく、端数クラブのメンバーは自分たちで例えば里山の間伐に行ったり、街中のゴミを整理したり、そんな活動をやっています。海外では、東南アジアで井戸を掘ったり、小学校を建てるお手伝いをしたり、活発に動いています。

### 「自分たちのふるまいを正していこう」と言い合った

80年代初めぐらいまでは、このように理念やビジョンの確立そして利益還元を通じて社会に貢献することをやっていました。その後、行動の自主規制ですとか、企業統治など、自分たちのふるまいをきっちり正して行こうといった新しい動きが80年代半ば頃から起こってきました。

## 富士ゼロックスのCSR

### II. 社会的な自主規制や社内統治

- ⑦ 社員行動指針、誓約書
- ⑧ ダイバーシティーの働き方ルール
- ⑨ JIS、ISO 14001、RoHS法、Reach法、
- ⑩ 個人情報保護法、金融商品取引法、会社法、
- ⑪ 商品安全自主規制

ちょうど 80 年代後半ぐらいから、市場がだいぶ変わってきました、グローバリゼーションの走りのころですが、海外の企業がどんどん日本市場に出てくる。我々が営業をする時に、お客様を接待します。海外企業のお客様を接待する時に、日本企業と同じようなつもりで同じようなことをやっていると、「これはワイロじゃないか」という感覚になるのです。海外では、例えばギフトは何ドル以上もらってはいけないといったルールが既にある。日本ではお歳暮やお中元、御祝いなどの習慣がある。そういうことが外資企業では問題になる。

また当時、パソコンの走りのワークステーションというものがありました。そこでは日本語のワープロ機能があって、そこにフォントを入れるわけです。当時、そのフォントに著作権があるといったこともあまり理解されていなくて、ある程度自由にフォントを使ったりしていた時期があります。これで著作権の面で大きな問題になりました。

こんなふうに市場が変わっていくことによって、悪意はないのですが、いろいろな問題が出てきた。そういうことを正す意味で、社員の行動指針あるいはガイドラインというものを作りました。これは 1988 年ですが、それからいろいろな改定をしながら、10 年後 1998 年には、今度は社員一人ひとりが「こういうことを守りましょう。こういうことはやりません」といった誓約書にサインをする制度が入ってきました。

ここにありますように、いろいろな遵法に類することがあります。最近では、ご存じと思いますが、個人情報の保護法ですか、金融商品取引法、Japan-SOX、それから会社法、商品の安全自主規制と様々な規制ができてきました。

### プリンター 1 台の火事で、全機回収、新聞広告で注意を喚起。3 年間、60 億円かかる—— 安全と言うのはこういうものなのです

私の経験を一つお話ししたいと思います。

2002 年、私が社長になってすぐあとですが、販売した商品が火災を起こしました。プリンターナのですが、プリンターやといふのは紙にトナー（ある種のインク）を乗せ、それを熱で溶かして字や絵が出るわけです。電気や熱を使うので、これをきっちり管理しないと火が出る可能性がある。ある土曜日、大手のお客さまの事務所に置いたプリンターが火を噴き、丸焼けになったのです。

幸い見回りの守衛さんが偶然見つけてくれたのです。本当に運がよく、それで消してもらったのですが、ただ機械は全焼しました。私はその日の夕方、すぐ第一報を聞きました。その夜から翌日曜日、情報もあまりないのですが一人で悩み抜きました。1 台火事になるということは、工業製品ですから、同じように設計し造るわけで、他の機械も火災を起こす可能性がある。プリンターは世界中にばらまいて何万台もある。これが 1 台 1 台火を噴きだしたらどうなるのだろう。本当に夜も眠れない。

悩みました。月曜日の朝、既に関係者を全員集めていましたから、そこで指示を出さなければいけないのです。私が決めたことは、全機の手直しでした。併せて、事故を発表するということです。取引先のメーカーからは「1 台だけなのに、なんでそんなことをやるのだ」と言われましたし、「原因がわかつて対策の目途を立ててから、発表するのが筋ではないか」という意見もあ

りました。

でも私は、火事が起ったのは事実なのだから、これはお客さまに対する説明責任だ、何も言わないということが、一番お客さまを危険にさらすことになるのだから、正直に発表する、と主要な全国紙すべてに発表しました。それから、すぐにチームを三つ立ち上げました。

一つは、全世界にあるプリンターを手直しするチーム。世界中で65万台ありました。この65万台を全部捕捉しなければいけないです。プリンターは年月がたつと、もう使われなくなつて、どこかに片付けてあつたりすることも多いわけです。最終的には50万台ぐらいまでは見つけました。

もう一つは、発火のメカニズムを科学的に究明する、そして二度と起こらないようにするということで、これは外部の専門家に入つてもらってやりました。三つ目は、安全性に対する管理のプロセスを、社内の仕組みとして作り上げていく。

おかげさまで、その後火事は一件も起つていませんが、「もうここまでいいだろう」と経済産業省からも認めていただいて終息するまで3年間、ほぼ60億円ぐらい、これにつぎ込みました。たった1台の火事で3年間に60億円つぎ込んだというと、馬鹿みたいに聞こえるかもしれません、安全というのはこういうものなのです。万が一、もう一件火事が起つて、お客さまにご迷惑をおかけしたら、60億円などでは済まないのです。安全というものに対する企業のダメージは、そのくらい大きなものです。これは企業の社会的な責任の一つの事例です。私としては非常に孤独な厳しい決断だったのですが、今振り返っても、良い決断をしたと思っています。

### すべてをリサイクルする

こういう企業の社会的な責任といつても、利益を社会に寄付したり、チャリティで出したりというと、わかりやすいのですが、更に進んだ段階は、利益を上げるまでの段階、つまり事業のプロセスで社会と関わっていく、社会に貢献していくというものです。

これは90年代の後半ぐらいから始まったと思います。我が社では、ここにありますようにニュージーランドで大きな植林をしています。複写機というのは紙を使いますが、紙は木を切つてパルプから作るということで、下手をすると大量な自然破壊が起こる。私どもがお取引している製紙会社さんではそれはないのですが、更に積極的に森林を育成しようと、植林を始めました。

それと、リサイクルです。機械は古くなり、カートリッジは空っぽになる。放つておくと環境汚染の元になつたり、石油や鉄といった天然資源を無駄にすることになります。そういう意味で、リサイクルは大きな課題です。振り返ると、90年代に入ってヨーロッパでリサイクルに対する要求が急速に高まりました。

93年当時、私は企画部長をやっていましたが、ヨーロッパに視察に行つたりして、これは日本でも絶対に必要になると思い、93年にリサイクル・チームを立ち上げました。実行のチームは大変熱心にやつてくれ、95年にリサイクル工場の稼働を始めました。

リサイクルというのは、使い古された機械とかカートリッジを、お客さまのところから一つひ

とつ回収しなければいけません。物流にも動脈系の物流と静脈系の物流、即ち送り出す物流と戻してくる物流があります。その静脈物流のところをしっかりと作り上げなければいけない。持ち帰った物を倉庫で解体し、分解し、洗浄して、使える物と使えない物に分類していく。そして使えない物は材料に戻していく。最後にどうしても使えない物が、今我々のところでは6%ぐらい残ります。これを我々はサーマル・リサイクルと言っていますが、例えば製鉄所の熱源にしてもらう。絶対に地面に埋めたりしない。何かしら、100%活用しています。

## 富士ゼロックスのCSR

### III. 事業の社会化

⑫ 植林

⑬ リサイクルシステム

⑭ サプライチェーン・パートナーとのCSR調達

⑮ 省エネ商品、顧客事業所のエネルギー効率化  
サービス、など

© 2009 Fuji Xerox Co., Ltd. All rights reserved.

8

FUJI XEROX

ただこれは、大変手間とお金のかかるプロセスです。新品の部品を買ってきて組み立てたほうが実は安いというのが当時の状況でした。でも我々は、これは絶対に世の中に役に立つことだし、ビジネスとしてペイするようにしようと、いろいろな工夫をしました。例えば設計の段階からリサイクルを想定して、いろいろな仕掛けを入れていくのです。8年かかりましたが、2003年に黒字化をしました。パテントになった技術も200ほど開発されました。

こうなると、リサイクルをやればやるほど、そんなに多くはないのですが利益が出るということで、社会に対する責任を果たしながら事業として利益を出していく。これは実にうれしいですね。胸を張ってやれるわけです。リサイクルはそういう状況になりました。

2001年ごろからは、これをアジア全域に広げようということで、アジア9か国の政府と交渉し、オーストラリア、ニュージーランド、タイ、台湾、インドネシア、韓国などから、使い終わった機械やカートリッジを輸出してもらう。それをタイに作った専用工場でリサイクルする。この交渉に3年かかり、私もずいぶん政府高官と会いましたが、タイのリサイクル工場は2004年に稼働開始しました。

それから、これもちょっと時間がかかったのですが中国。中国には28ぐらい省があり、その

省の間でゴミを移送するにも色々な規制がある。実は、使い終わった機械やカートリッジは、定義上、ゴミなのですね。それに化学物質が混ざっていました。2年ほどかかりましたが、我々は中国政府と交渉して許可をいただき、2008年1月に上海の近くでリサイクル工場の稼働に漕ぎつけました。

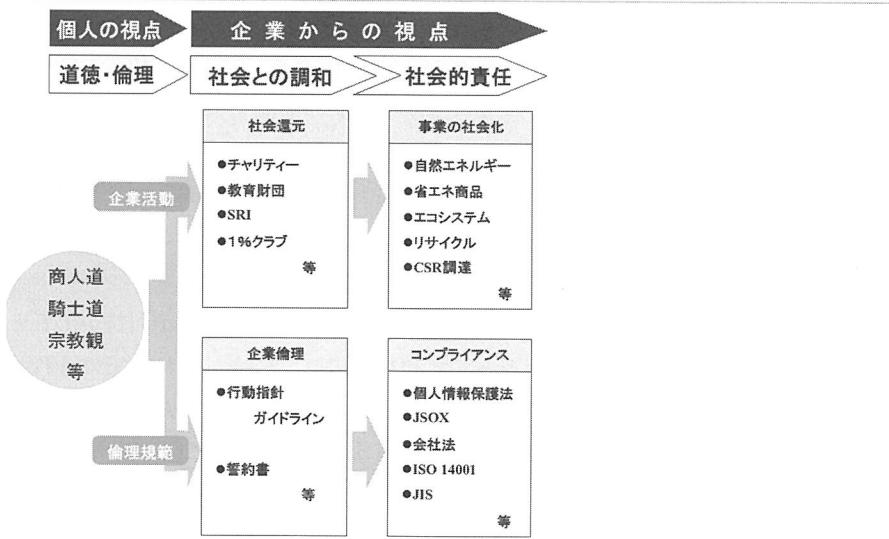
大変苦労の多いことではあるのですが、こういう社会に対する貢献、責任といったものを事業と一体化させることは非常に重要なことです。これから社会は、そういうことをやらなければいけないです。

### サプライチェーン・パートナーとも CSR 調達

次に「CSR 調達」についてお話ししますが、これは割合最近の活動です。ここまでお話をした CSR 活動は企業の中でやっているわけですが、それに対してこれは、取引いただいている部品のサプライヤー、それから物を動かしていただいている物流のベンダー、こういうたくさんのパートナーとの協業のお話です。

たとえば、部品の工場で、児童労働や不当労働をやっているとなると、我々の商品にそういうやり方で作った部品が組み込まれるわけです。もちろん物流サイドもそうです。我々はサプライチェーンと呼んでいますが、そういう広域のパートナーで、我々のブランド責任として、反社会的なことが起こらないように、一緒にやろうじゃないか。それで一緒に勉強会をしたり、いろいろな手伝いをしたり指導をしたり、そういうことをやっています。それを CSR 調達と言います。

## CSRの進化



ここまで富士ゼロックスがやってきたCSR、社会的な活動をお話ししました。最初は理念とか利益の社会還元といった段階、次は社会のルールとか規制などに自主規制を入れて自分たちで律していく段階、そして事業と社会を統合していく段階、このようにだんだん移ってきてる。最初がだいたい80年代まで、次が90年代後半から、3段階目は2000年に入ってから、そんな感じです。

それを一般化してちょっと考えてみようというのが、ここに示したCSRの進化ということです。

整理をしてみると、CSRというのは、最初に個人の視点といいますか、道徳とか倫理に根っこがあると言うことができます。日本でいうと、商人道というのがありますね。近江商人の「三方良し」が有名です。西洋にいくと騎士道とか、noblesse oblige（高貴な人の責任）とか、そういうものがありますね。それから宗教もある。

そういうものがあるから、日本では昔からCSRをやっていた、新しいことはなにもないと言う人もいるのですが、私はそれはちょっと違うのではないか。道徳とか倫理は大事なことですが、それに止まらないで、社会と調和をしていく段階、そして、社会的責任を事業と統合する段階へと発展してゆかなければならぬ。

社会と調和するという段階ですと、チャリティなどがありますね。それから、教育財団。アメリカのスタンフォード財団などもそうですね。カーネギー財団も有名です。それから、よく日曜日に教会へ行かれる方は寄付などしますが、その使い道として「社会的責任投資」と言われるSocially Responsible Investment、SRIというものが1900年代初めに始まりました。日本の経団連では1%クラブと言って、各企業が経常利益の1%を社会に還元しようということをずっと行っています。これは基本的に利益の還元と言えます。

その次の時代は「事業の社会化」と言いましたが、事業に社会性を持ち込んでくる段階です。例えば、自然エネルギーもそうですね。それから省エネ商品、エコシステム、先ほどお話をしたリサイクルとかCSR調達。こういうものを事業として成り立たせながら、社会性を入れ込んでいく。

このように見ると、CSRも進化をしてきているということがわかりますが、これを一つ頭にいれておいてください。このあと、この先に何が起こるのだということをお話したいと思います。

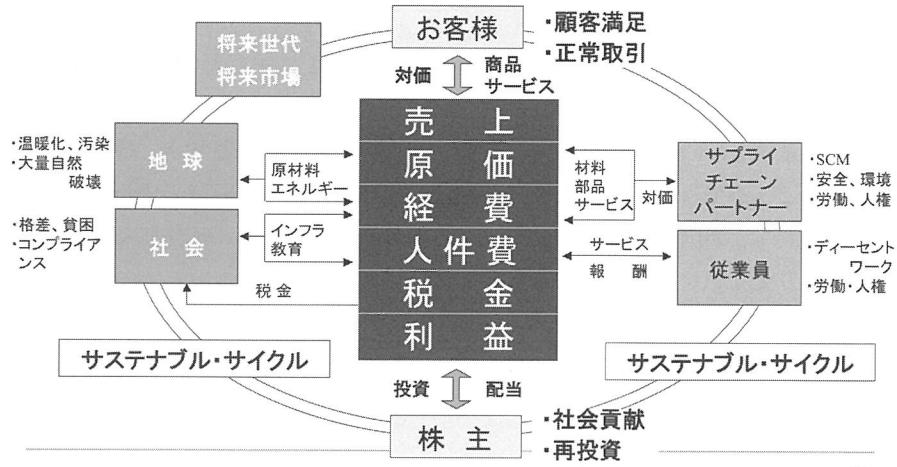
### これからのCSRはどうなるのか？

それでは、企業はなぜこんなことをやるのか。ちょっと小難しくなるのですが、この絵では青い重箱が6段並んでいますね。企業というのは、売上を上げて、その原価、コストを払うわけです。それから活動費用を払います。それから人に給料、人件費を払います。そして税金を払って利益が出ると。良くご存じの方が多いと思いますが、これが企業の生業の流れです。

## 企業の幅広い責任

企業は「誰と共に」「誰のお陰」で経営を継続できるのか

⇒サステナブル・サイクル構築



©2009 Fuji Xerox Co., Ltd. All rights reserved.

11

FUJI XEROX

売上を上げるには、お客さまとの間で商品・サービスをご提供して、顧客満足を得て、もちろん賄賂とかそういうものがない正常な取引の中で、対価をいただくということです。原価とか経費というのは、材料や部品を提供いただきいて、サプライチェーンのパートナーに対価を払う。人件費としては、従業員に働いてもらって報酬を払うわけです。こういう流れになっています。

ただ一方で、従業員を雇うといつても、社会が基本的な教育をしてくれなければ、仕事にならない。社会が小学校からずっと教育をする。そういう社会のインフラがあってはじめて企業が必要とする人材が育成され、供給されています。

それから、原材料は部品屋さんから買っているから自分達に責任は無いというのでは済みません。部品屋さんの取引先をずっとさかのぼっていくと、その源流ではアフリカの鉱山でメタルを掘っているかもしれないわけです。そこでは児童労働や大量自然破壊の問題があるかもしれない。地球に対する責任もある。地球が先の世代の食糧、エネルギーを貯ってくれる。つまり将来世代、これはイコール企業にとっては将来市場でもあります。この将来世代が生活できないような状態になれば、将来市場もない。将来市場がなければ、企業の将来はないですね。

そうやって考えると、この真ん中の6段の重箱のプロセスで、我々は仕事をしているのだと威張ってみたって、その周りのサプライチェーン、従業員、地球、社会、そしてもちろん資金を提供してくれる株主、このサイクルがサステイナブルでなければ、実は企業は成り立たないです。我々企業にとっては、真ん中のこの重箱が本当に大事なわけですが、ただ、その重箱は周りがないとだめということで、外側も真ん中も一緒に回っていかないとだめなのだということです。

## 企業の存続のためには世界全体が関係する

企業は誰とともに、誰のおかげで経営を持続できるかということを、本当に真剣に考えないといけない。真剣に考えると、こういうことなのです。ですから、こういうことのために、我々は仕事ももちろん一生懸命やり、その中に社会性というものを入れ込んでいく。それをやらないとサスティナブルなサイクルが回らない、だから企業経営イコールCSR経営なのだと。企業人はそのことを本当に心の底から考えなければいけない。

### 国連グローバル・コンパクト(UNGC)について アナンビジョンとGC10原則

- 国連は、健全なグローバリゼーションを求めている。
- 日本企業がグローバルな連携をもつてでの格好のプラットフォーム。

**背景** 経済がグローバル化する中、富の不平等が一層深刻化し、それに起因する紛争、貧困が発生することで、世界的に格差が拡大

- ✓ アナン前国連事務総長がダボス会議で提唱し2000年に創設
- ✓ 潘基文国連事務総長もグローバル・コンパクトを支持



『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えていこうではありませんか。』

#### グローバル・コンパクトの10原則

- ・人権の支持と尊重
- ・人権侵害への非加担
- ・組合結成と団体交渉権の承認の支持
- ・強制労働の排除
- ・児童労働の実効的な排除
- ・雇用と職業の差別撤廃
- ・環境問題の予防的アプローチ
- ・環境に対する責任のイニシアチブ
- ・環境にやさしい技術の開発と普及
- ・強要・賄賂等の腐敗防止の取組み

⇒国連は、民間団体の主体的なイニシアチブを求めている

こういった考え方で企業に対して、ぜひ世界の平和、そしてサスティナブルな地球、そういうものを国連と国家と企業と一緒に手を組んでやろうよと言っているのが、グローバル・コンパクトなのです。今ここにリストを挙げたのですが、国家のGDP（国内総生産）と企業の売上を大きい順にトップから100並べると、トップのほうはアメリカや日本など国家のほうが多いのですが、この赤い文字になっているところが企業です。ウォルマート、エクソンモービル、ロイヤル・ダッチ・シェル、BP。石油会社が多いですね。GM（ゼネラルモーターズ）はちょっと落ちてきていますが、こんなふうにだいたい企業と国家半分半分なのです。つまり、国家だけで世界を律していこうと思っても、もうそれは行かない時代になってきたと。

1990年代後半、グローバル企業が児童労働とか大量環境破壊や環境汚染などいろいろな不祥事を起こし、グローバル企業に対しての反感が湧き起こりました。アンチ・グローバリゼーションと言われたのですが、それに対して、1999年に国連の前事務総長のアナンさんが、企業と国連が手を組んで健全なグローバリゼーションを進めようではないかと。一緒にやろうという提案

をされました。そして2000年に国連総会で決議され、できたのがグローバル・コンパクトです。

国連は民間団体の主体的なイニシアティブを求めていた。ナンさんの後任の潘基文さん（韓国出身の事務総長）も非常に強く支持しておられます。ここにグローバル・コンパクトの10原則が書いてありますが、人権、そして労働、環境、それから腐敗防止、こういう10の原則を掲げて、企業のトップがこれに賛同し、支持する、国連事務総長宛ての手紙を書いてサインをします。そして国連のほうから、加盟を許可するという返事が来て、加盟になるのですが、今全世界で6800、もう7000ぐらいになるのでしょうか、それほど多くの企業が加盟しています。

チャートの左側のほうは、グローバル・コンパクトの国連にある組織を中心に世界スケールでやっているイニシアティブとかワーキング・グループです。環境や水など国を超えた、日本語的に言えばプロジェクトと言ってもいいのでしょうか、そういう活動が示してあります。

## UNGCとGC-JNの活動

- グローバルなプラットフォームとして、UNGCは急速な広がりを見せており、
- 日本でも着実な活動が動き始めた。

目的	UNGC(6800組織、80ヶ国)	GC-JN(88組織)
課題解決	<p>イニシアティブ(企業連携)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Caring for Climate (C4C)</li><li>● CEO Water Mandate</li><li>● 採取産業／縫製／TOY／電子機器業界</li></ul> <p>ワーキング・グループ(専門家委員会)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Anti Corruption W/G</li><li>● Human Right W/G</li><li>● Labor W/G</li></ul>	<p>分科会</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 地球温暖化</li><li>● GCの社内浸透</li><li>● サプライチェーン</li><li>● CSR報告書</li><li>● ケーススタディ</li><li>● 関西部会</li><li>● 生物多様性</li><li>● MDG's研究</li></ul>
CSRの推進 社会への波及	<ul style="list-style-type: none"><li>● PRME(ビジネス・スクール、大学)</li><li>● PRI(金融機関、投資ファンド)</li><li>● G20 意見書</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● セミナー／懇談会</li><li>「腐敗防止」「投資」「TBL」「ISO26000」「国連」</li><li>● 「明日の経営を考える会」：若手経営者</li><li>● 「Friend's of GC」：メディア</li></ul>
組織活動	<ul style="list-style-type: none"><li>● Leaders Summit</li><li>● Annual Network Meeting</li><li>● COP &amp; Integrity Measures</li><li>● GC Office</li><li>● GC Board</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● GC-JN 総会</li><li>● GC-BJ</li><li>● 運営会、経営委員会</li><li>● 経営者意識サーベイ</li><li>● 加盟企業アンケート</li></ul>

©2020 Fuji Xerox Co., Ltd. All rights reserved.

14

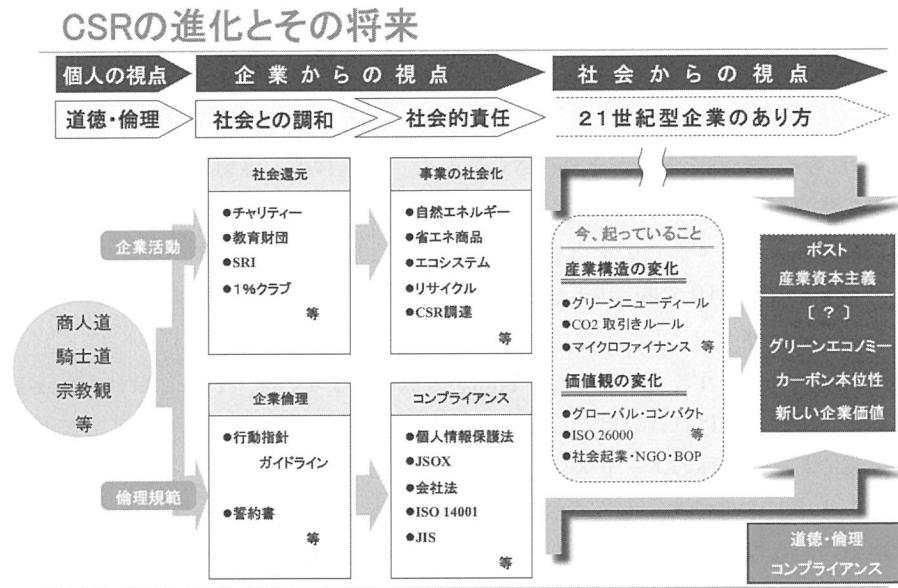
FUJI XEROX

右側のGC-JN、ジャパン・ネットワークは残念ながらまだ88、今90社になりました。ここでは分科会を作つて、先ほどちょっとお話をした「各企業がこんなことをやっています」という情報をみんなでシェアし合つて、お互い勉強し助け合うという場をたくさん作っています。地球温暖化、サプライチェーン、生物多様性、MDGs（ミレニアム開発目標）等々があります。勿論、国連のグローバルなイニシアティブへの参画も活発に進めています。こんなことをやっているのがグローバル・コンパクトの活動です。

## 21世紀におけるCSRは、社会から企業を見るようになり、働く人の価値観がかわってくる

時間もだんだんなくなってきたので、ちょっと急ぎます。さつきCSRの進化をお話ししました。では、それは将来どうなっていくのかということですが、これは私の見方です。20世

紀型というと、企業と社会を統合するというところまで来たのですが、21世紀になってくると、これから20～30年を視野に置くと、社会から企業を見る、そういう視点に変わってくるのではないか。



© 2009 Fuji Xerox Co., Ltd. All rights reserved.

15

FUJI Xerox

今、大企業を中心に技術と資金力と組織力で経済力を使ってやっていく時代から、グリーンニューディールなど、社会の要請に合わせて政府の投入などをテコにして新しい産業を興していく、新しい雇用を作り上げていく、新しい商取引を引き起こしていく。そういうことが起こっている。もう一つは、経営の価値観が変わってくる。グローバル・コンパクトもその一つです。それからISO26000といつて、今CSRの基準が議論されています。また社会起業家等、大会社に入って出世するのが目標ではないという人達が急速に増えています。ビジネス・スクールを出てそのままNGOに入っていく人が、今増えているようです。

そういうことから、将来はポスト産業資本主義、グリーンエコノミーの時代、あるいはカーボン本位制とか、新しい企業価値とか、こういうところに向かって行くのではないかと思います。まだ姿は見えない。でも、20年30年たって、皆さんの時代には、こういう大きな変化が形を成してくるのではないかと思っているところです。

富士ゼロックスも大きく成長し又進化しました。そういう変化に幸い私もたくさんのところで関与することができました。何回も挫折を経験しましたし、それを乗り越えてきました。「ケチでない夢」を実現したいと思いながら。大切なことは自分自身で何をやりたいのか、自分としての理念をしっかりと持つことです。私はごつんごつんぶつかりながらやってきました。何といっても、大学生の時に言われた「ケチな夢だね」の言葉は、今となっては私にとって大切な宝物です。

これから皆さんの人生でいろいろなことがあると思いますが、ぜひお一人おひとりの理念、信

念を持って進んでいただきたい。勇気をもって、誰も行かなかつた道でチャンスをつかむ。そういった意味で最後に、このロバート・フロストの詩をもう一度見ていただきたい、終わりにしたいと思います。どうも長い時間、ご清聴ありがとうございました。(拍手)

\*\*\*\*\*

### 司会

有馬さん、おもしろい話をありがとうございました。本当は僕も感想はいっぱいあるのですが、今日はあまり時間がありませんので、さっそく最初に言ったように諸君から質問をいくつか出していただければと思います。このあと有馬さんは学長と話があるのですが、10分ぐらい遅れてもいいと思いますので、10分間ぐらい諸君から質問を受けたいと思います。では、一番前の方。

### 質問

貴重なお話をありがとうございました。質問が2点あります。一つ目が、会社が発達していく中できちつとしていかなければいけないということで、責任感が生じるということでしたが、近藤先生の授業であった一種のエースに近いものではないかと思いました。そのことについてどう思うかというのが1点です。もう一つが、そのきちつとするというパワーは、どこから生じ、一番下の根源にある源は何かということが気になりましたので、お願ひします。

### 有馬

なかなか高度な質問をいただいたのですが、社員個人個人でどういう倫理感、道徳観を持つかというのは、本当に小さいころからの家庭教育を含めたものが作用している部分が多いと思います。私の場合には、鹿児島で生まれて育ちましたので、小さいころから父親やおばあちゃん、学校の先生に言われる西郷さんの教えなどがありました。その西郷さんの教えというのは、きちつとトータルな形で教えてもらったわけではないのですが、生活のいろいろな場面で出てくる。そういうものが心の中に入っていますね。その西郷さんのベースにあったのは、論語ですね。江戸時代の寺子屋のようなもので培われたものがあったと思います。それが私としては、たぶんいろいろな形で断片的に入り込んでいたのではないかという気はします。それから、もちろん高校、大学でキリスト教系の学校にいましたので、その部分もあるかもしれません。

ただ、やはり大きいのは、ここにありますジョセフ・ウィルソンさんの影響です。これは企業人としての影響ですね。先日、私どもの創業者といつてもいい、小林陽太郎元会長が、上智大学で名誉博士号をもらわれました。その受賞講演でしみじみおっしゃっておられたのは、自分が一番影響を受けたのは、ジョセフ・ウィルソンだと。この「誰も行かなかつた道」の話をしておられましたが、そういうチャレンジ精神、それからジョセフ・ウィルソンは敬虔なクリスチヤンであり、学者と言ってもいいぐらい西洋古典に通じた方で、そういう話もずい分されたようですが、やはりそういうもので企業人としての教育を受けてきている。また影響を受けている。そういう指導者を企業が持つた時に、実は社員全体に影響が出てくる。そういうものではないかなと思っております。

十分ではないと思いますが、そういう影響を受けた部分が私自身にはあると思います。簡単にこれだというわけではなく、小さいころからの家庭教育もやはり大事だし、高校大学の教育も非常に大事だし、そういう中で自分で培っていく、作り上げていくものではないかと。これは感想ですが、そう思います。

#### 質問

ということは、動かすものはわからないけれども、一種伝統に近いものではないかということでしょうか。

#### 有馬

伝統と言えば伝統になるのかな。でも、どうだろう。会社の中で、富士ゼロックスの場合には、「これが伝統です」という言い方はあまりしませんね。もっと自由に、一人ひとりが自立的に自分の思いで、ということのほうが強いですね。ただ、その下に共通に何か脈々と流れている価値観のようなものがあるのでしょうか。それを伝統と世の中では言うのかもしれないけれど。

#### 質問

それは過度期にあるのではないでしょうか。例えばゼネラルモーターズなどは大量に税金が投入されましたが、その契約で退職金を持って行かれたという事例がありましたが、あれも企業的な責任の一部に入るのでしょうか。

#### 有馬

あれはGMというよりも、つぶれた金融業界ですね。あれは強欲というのではないですか(笑)。非常に醜い。日本ではあまり考えられないけれども、契約だから取るのだという人たちがたくさんいましたよね。社会に本当にあれだけの迷惑をかけて、恥も外聞もなくお金だけ持つて行くというのは、許されないと思いますね。社会的な、ある種の詐欺だし犯罪だと私は思いますがね。ただ、それを取り締まる罰則がないので、法の目をくぐっているということだと思います。

#### 司会

ありがとうございました。結局、新聞やテレビには、今最後に出てきた「強欲資本主義」の側面で、企業がいい加減なことをやった、あるいは使ってはいけない牛乳をもう一回使いお金を儲けるという話がスキャンダルとして出てくる。けれども、実はあまり出てこないけれども、こういう立派な企業もちゃんとあるということが、今の資本主義の二つの側面でしょうか。もう一人質問があります。どうぞ。

#### 質問

いろいろ聞いて、ありがとうございます。さっきおっしゃったように、2002年のプリンター火災事件のあと、3年かかって60億円使って、結局その対策ができたのですけれども、私は、ある程度企業が大きくなつて実力があったと。大企業だからこそできたという原因もあるかなと思うのですが、今の不況の中で中小企業ならば、どのようにCSRを推進すればいいですか。お願いします。

#### 有馬

60億円使って65万台回収したことだったのですが、全世界ですから費用もかかった

のです。大企業だからできたというのはそうかもしれませんし、大企業でビジネスがそれだけ広がっていたから、それだけ被害が大きかったということでもあるのですが、我々にとっても 60 億円というと相当大きいですよ。利益はその影響で落ち込みました。つぶれはしないですが、簡単なことではないです。

中小企業でどうかと。でもビジネスのサイズに比例して、かかる費用もそんなに大きくないかも知れないし、やはり責任は責任だと思いますね。やらなければいけないと思いますよ。そういうことをきっちりとできるかどうかで、企業の品質も決まってくるし、企業の信用力も決まってくると思いますから。一番いいのは、そういうことを起こさないことですけれどもね。でも、一旦そういうことが起った時には、本当に経営者は覚悟を決めてやるということだと思います。つぶれては何もできず、かえってお客様に迷惑をかけますから、そこは経営者がどれだけ知恵を絞ってやるか、従業員がどれだけ一生懸命にやるかということですね。

火災事件の時、私が本当にうれしかったのは、「たった 1 台なのにやるのですか」ということを外部の人からは言われたのですが、社員はみんな理解して一斉に動きましたね。ですから、やはりそういう風土というのでしょうか、企業の文化が長い年月の間に作り上げられてきた、という部分は大きいと思いますね。それは中小企業でも同じだと思いますよ。むしろ、経営者の理念が伝わりやすいということはあるでしょう。

### 司会

社会的責任を果たすことが事業の一部になれば、大企業でも中小企業でもできると、一般論としては言えるかもしれませんね。どうもありがとうございました。時間がなくなってきて、私が一つ質問したいのですが、いいですか。

今この中には 3 年 4 年がいて、3 年生はこれから就職活動をしなければいけない。今年の暮れぐらいから来年の初めぐらいにかけて走り出して、来年の今ごろになって、まだ内定が決まっていないということになると、けっこう厳しいのです。それで一言、これから就職活動をしようという大学生に何か言っていただけるとありがたいのですが。

### 有馬

今本当に厳しい状況ですね。富士ゼロックスも本当に苦しんでいます。どうやって利益を出していくか。そういう意味で、実は人についても、相当厳しい施策を出しています。これは、どの企業でもそうだと思います。そういう中で、がんばっていかれるわけですから。ただ私は自分の信念もあるのですが、やはり自分自身が本当に何をやりたいかということ、営業をやりたいといったような意味ではなく、企業で働くことを通してまさに自己実現という意味での、どういうことをやっていきたいか、そういうことをしっかりと持っている人は、やはり企業として見た時に頼もしいと思うし、いろいろな可能性を持って成長していく人ではないのかなという感じがしますね。

ですから、自分自身で本当によく考え抜く。何か参考書を見てピックアップするのではなく、そういう物もたくさん読んだり見たりしなければいけないと思いますが、その中から自分の思いというものをしっかりと作り上げていく。深く考えるというのでしょうか。それが大事かなという

感じがしますけれども、ぜひがんばってください。

**司会**

ありがとうございました。それでは、時間を持ってここまで来て、こんなすばらしい話を聞いていただいた有馬さんに、最後にみんなで盛大な拍手をしたいと思います（拍手）。最後に学部長の中村先生がおられますので、一言ご挨拶をしていただいて、今日の特別講演会を終わりにしたいと思います。先生お願いします。

**中村**

皆さん、こんにちは。経済学部長の中村です。本日は、経済学部主催の講演会にこれだけたくさんお集まりいただきまして、本当にありがとうございました。また、たぶん日頃は世界中を飛び回っておられるのだろうと思いますが、有馬様にはこの場を借りて厚くお礼申し上げます。本当にありがとうございました。

経済学部は、毎年このような講演会を何回か開催しております。各界のいろいろな方々においていただき、現代社会が抱えているさまざまな課題、あるいは実情を学生に何とか情報提供しながら、皆さんがこれから社会に出て活躍していく一助になればと考えております。今回もそういうことで、私もあまり時間がなくて、お話を全部は聞けなかったのですが、まさに今や日本の企業に限らず、先ほど学生から質問もありましたが、企業のコンプライアンスとかCSR、社会的責任などさまざま議論されている中です。皆さんもたぶん関心があると思います。そういうことで、今日の有馬様のお話が、そのあたりの皆さんの疑問の一つでも解消点になればと思っております。本当に今日はありがとうございました。どうも有馬様、本当にありがとうございます。

**司会**

中村先生、どうもありがとうございました。それでは、今日の特別講演会はこれで終わりいたします。

\*\*\*\*\*

**司会者の感想**

司会を担当した者の「特権」をいささか乱用気味に遣わせていただいて、若干の感想を記したい。まず、有馬さんにはほんとうにいい講演をしていただいた。とおりいっぺんにグローバル・コンパクトについて話すのではなくて、学生の目線にもどって、講演内容を考えていただいた。「ケチな夢だな」ととても偉い先生（私はこの先生のことを知っていて、「たいへん尊敬する先生」という表現がよくわかる）になにげなく言われた（なにげなく言われたので、よけいその衝撃が大きい！）ことが大きなインパクトとなって、いわばその後の人生を左右した。そして、なんとかして「ケチな夢」で終わらないように、何度も挫折をけいけんしながら、「ごつんごつんぶつかりながらではありましたが、会社の中でやってきました」という。よくここまでお話をいただきました。

私はときどき学生に「出席になりますかとか、単位がもらえますかなんて、そういうくだらな

いことを考えるな」と言う。まさに、「そういうケチなことを考えるな」ということである。いいことばを伝えてもらったと思う。これを聞くだけでも、この講演会の意味はあったとさえ言いたくなる。

ロバート・フロストのこの詩を口ずさむことで勇気を奮い立てていたアメリカ人を、私はもうひとり知っている。なんと、全米屈指の労働組合の委員長だった人である。退職記念のパーティに呼ばれた当時の全電通委員長の山岸章さんについて行ったとき、この詩が、やはり大きく会場の前に映し出された。そして、魯迅の愛唱していたことばに、これに似たものがあった。「人が踏みならす前には道はなかった」というような意味だったと思う。「だから、わたしが道のないところを歩むことで、道をつくろう」という覚悟につながる。

有馬さんの話は、続いて富士ゼロックス内でのCSRの話になり、それが進化していくって、個人の行動から企業全体の動きになり、社会との調和をうたっていたところからさらに社会への責任を果たすところに進んだところに行く。もっとも感激したのは、たった1台のプリンターの火事で全世界に広まっているすべてのプリンターを回収修理したこと、これをする前に新聞発表したことだが、私が一番心をうたれたのは、有馬さんが質疑応答のなかでポロット「社員のなかにひとりとして、そんなことまでするんですかという者がいなかつ」と言ったことと、それを喜ぶ社長としての有馬さんの姿だった。すでにそのような企業になっていたということであろう。

そのCSRが極限のところまで進んだところで、国連のアナン事務総長が唱えたこととの出会いがあった。民間企業のenlightened self-interest（利己心と言っても、賢明なもので、長い目で見て、最後には自己の利益になるものという考え方）が究極の形態に到達したものと、政府機関の世界的な連合体がその企業に手を差し伸べたこととの、happy marriageであった。これがグローバル・コンパクトというもののもっとも基本的な性格ではないか。このことがよく読みとれる、有馬さんの講演の構成であった。

有馬さんは座ったままで話していて、けっして声を張り上げるとか、オバマ流レトリックを駆使するのでもない、どちらかと言えば、静かに淡々とこの講演をしていた。にもかかわらず、最後まであれほど多くの学生がちゃんと聴いていた。そして、後の感想では真摯に講演内容を受け取っていたことが明らかであった。

司会者の特権の乱用の最後に、ふたつほど、私から質問をさせていただきたい。

まず、有馬さんは大学時代、机に向かって勉強することは好きではなかったと言っている。にもかかわらず——と言っていいのかが問題であるが——、自社内でこれだけの大仕事をやり遂げただけでなく、国連のグローバル・コンパクトの、唯一の日本人ボードメンバーである。国内では「ケチな夢」は追うまいとしたことで多少の説明になるかもしれないが、国際的に考えて、このボードメンバーになったときの事情にはどのようなものがあったのであろうか。個人的に聞いてみたい。

### 有馬氏の回答

声をかけられた直接的な理由は、富士ゼロックスが企業としてCSRに積極的に取り組んでい

たことに加えて、私自身がGCに加盟の決断をし、アナンさんが日本にこられたときなどに出席して自社の実践の話をしたりということにあったのではないかと思います。私自身としては、ICUに入学したときに全員が世界人権宣言にサインをしますが、その後の富士ゼロックスでの経験含めて、国連というものの重要性と人権を含むCSRの重要性を強く認識しておりましたので、何か世の中の役に立つことならと思い、喜んでお引き受けしました。

二つ目の質問はこれである。この国連のプログラムに加盟している日本企業が88社しかないことである。全世界で6800社もの加盟があるのに、である。GDPが世界第2位の経済大国であって、そのGDPも世界全体のGDPの10分の1を占めることを考えると、もっと多くの日本企業がこの計画に参加していくともいいと思ってしまう。日本の企業は、たとえばグローバル・コンパクトの10原則のどの項目に抵抗を感じているのであろうか。

### 有馬氏の回答

一般的に言って、日本企業には「CSRを宣伝に使いたくない」、という「陰徳」、即ち隠れて徳を積むといったような感覚がある。しかし一方で、グローバル企業などは、世界各地に展開する事業所で何があるかわからない、労働や人権問題でNGOにたたかれるのではないかといったような懸念を漏らされるケースも見られます。もっと、情報開示と透明性を実現する企業姿勢が必要ではないかと思います。

去年の岡素之さんと今年の有馬さんの講演を聴いて、とても印象に残ったことがひとつある。ともにそれぞれの企業のトップまで上り詰め、大きな仕事をいくつもしてきている大経営人である。気がついたのは、このおふたりが、若いころから、自社の経営計画やビジネス上の目標を立てるのではなく、その社のビジョン、社員の行動要綱などを起草する役割を負ってきていたことがある。そのような作業に適した人物だと見られたということでもあろう。アメリカにいたころ、「アメリカの国務省と国防省は、君のことを君自身よりもよく知っている」と言われていたのを聴いたことがある。日本企業という「無生物」主体が、やはり「この任務を果たせるのはだれか」を案外よく知っているのかもしれない。そして、企業という経済主体も、最終的にその帰趨を決めるのは、狭い意味の経済的な要因ではなくて、人間のもつ意志や抱負、あるいは、本能とは違もので、人を内から突き動かす力としてのエース（大塚久雄先生の定義）なのかもしれないということである。

最後にひとこと。このような講演会を催すのは、学内外のとても多くの人のお力添えがあって初めて実現できることである。ときとして、そのような方々に余分な負担をかけることになってしまふことを考えて、このような行事を提案するのを躊躇してしまうこともある。大学というところにはこうした機会を学生に提供する義務があると自分に言い聞かせつつ、協力をお願いしている。おそらく、私が及びもつかない方にも迷惑がかかっていると思う。これらの方々が気持ちよくこれを引き受けてくださっていることに、僭越ながら、心から、最高の敬意を表したい。あ

りがとうございました。