

中国で資源循環システムを 構築するなど、 これからも CSR の トップランナーで あり続けたい。

富士ゼロックス株式会社 代表取締役社長 山本忠人
司会 日本国際貿易促進協会 理事長 中田慶雄

富士ゼロックスは、1995年にプリンターの生産工場を深圳に設立。2000年には中国での事業権を米国ゼロックス社から取得して、現地での生産・販売を本格化させた。そして本年1月には、複写機・プリンター業界初の「中国統合リサイクルシステム」を稼働させた。七代目にして初の技術系トップとなった山本忠人社長は「CSR（企業の社会的責任）を重視しながら、中国を中心としたグローバルビジネスを強化していく」と、意気込みを語る。

2000年に 中国での事業権を 米国ゼロックス社から 買い取る。

中田 当協会は1980年頃より中国で展示会・商談会を開催しており、香港に事務所のあった富士ゼロックスさんには、当時より出展していただいています。富士ゼロックスさんはいつ頃から中国でビジネス展開を始められたのでしょうか？

山本 当社は古くから中国とかかわりをもってきましたが、それは米国ゼロックス社を通じての間接的なものでした。富士ゼロックスが直接かかわりをもつようになったのは1995年からで、本格的なビジネス展開を開始したのは2000年からです。

中田 間接的から直接的なかかわりに変わったのは、どのような事情によるのですか？

山本 それは当社株の持株比率と関係しています。当社は1962年に日本の富士写真フィルム（当時）と英国ランクゼロックス社（当時）との、持株比率50対50の合弁会社として発足しました。3年後に海外展開を開始しましたが、中国は米国ゼロックス社のテリトリーという関係から、当社は中国以外の韓国、タイ、マレーシア、オーストラリアなど、アジア太平洋地区で活動を続けてきました。香港に事務所を置いていたのは、米国ゼロックス社の要請に応え、複写機の部品を中国に輸出するために、間接的なビジネスに過ぎませんでした。

中田 95年に直接的な関係に踏み切ったのには、特別な理由があったのでしょうか？

山本 当社はそれまで、全製品を日本国内で生産し輸出し

てきました。ところが、92～93年頃、100円を切る円高になってしまいました。それでは輸出ビジネスが成り立ち難く、海外生産に切り替えざるを得なくなりました。また、当時、新たにオフィス向け小型プリンターのOEMビジネスを立ち上げようとしていました。



中田 当時、山本社長はどのような立場に居られたのですか？

山本 私は開発生産の責任者として、東南アジアでの工場建設を計画していました。そこに、米国ゼロックス社から、たとえ米国ゼロックスのテリトリーであっても、今後の中国の市場は非常に重要であるし、生産拠点としても立地条件は他の国よりも良いので検討したらどうかという誘いがあり、米国ゼロックス社と一緒に深圳にプリンターの製造子会社「富士ゼロックス深圳」を設立することになりました。

中田 ところが、5年後に事情が変わった…。

山本 2000年に米国ゼロックス社が経営危機に陥り、富士フィルムが株式の25%を追加取得し、当社も中国での生産・販売に関する事業権を米国ゼロックス社から買い取りました。これにより、中国における生販両面にわたる直接的なビジネス展開が可能になりました。

中田 なるほど、それで本格的な事業展開が始まったわけですね。

山本 その手始めとして2004年に上海工場を拡張し、同時に中国での開発機能を強化しました。また、中国という巨大市場をテリトリーに加えたことから、2003年には国際事業の本社機能を上海に移管し、中国を中心にグローバルビジネスを強化していくことになりました。

直販体制を強化して 新市場の創造に力を注ぐ。

中田 中国での事業権を取得してから、どのような方針を打ち出されたのですか？

山本 それまで米国ゼロックス社は、現地の販売代理店を通じて小型の複写機やプリンターを地元企業に販売する、チャンネル・ビジネスを展開していました。それに対して当社は、もう一本別な柱を築くことにしたのです。中国は人口が多いだけに、電気、ガス、水道、電話など社会インフラ系企業が発行する請求書や、銀行など金融機関が利用者に発送する印刷物は膨大な数に上ります。人口比で単純計算すると、日本の13倍の帳票類が必要になるはずですが、この巨大市場に印刷機に匹敵する大型プリンターを売り込もう。それが当社の立てた新戦略です。

中田 それはいいところに目を付けられましたね。今世紀に入って、中国経済は年率10%を超える成長をとげ、産業構造も転換しました。帳票類の需要が飛躍的に伸びていることは想像に難くありません。富士ゼロックスさんはいいタイミングで事業権を取得され、見事な販売戦略の転換をはかられましたね。

山本 こうした大型機の事業を、当社は「プロダクションサービス事業」と呼んでいます。この分野のビジネスには専門知識が必要で、直販体制でなければ成功は望めません。加えて、優秀な人材を採用し、トレーニングセンターでしっかりと教育する必要があります。そこで、まず人材育成に投資しました。次に、主要な省の中核24都市に支店を設置する目標を立てました。おかげさまで人材も育ち始め、目標以上の28都市で直販営業を展開して、着実な成果を収めています。

中田 この分野で富士ゼロックスさんは、どのような強みを持っておられるのですか？

山本 当社にはオフセット印刷機に匹敵するカラーの高速プリンターがあります。直販営業の成果で、大型の高速プリンターの売上げが2003年ごろから急速に伸びてきました。新分野が好調なことから、中国ビジネスは前年対比17%の伸びを示しており、中国市場のダイナミックな成長ぶりを改

めて感じています。

中田 市場全体の伸びもさることながら、経済成長率を上回る伸びを記録されているのは、富士ゼロックスさんの企業力・経営力に負うところが大きいと思います。

山本 当社は単に機器のレンタルや販売を行うだけでなく、それぞれの企業に最適な業務システムを提案するなど、ソリューション分野で実績を積み上げてきました。また、機器のメンテナンスなど、アフターサービスでも定評をいただいています。そうしたことが高い評価に結びついているのだと思っています。

中田 ところで、中国に進出した日本企業が苦勞していることの一つに、債権回収の問題があります。富士ゼロックスさんはどのように対処されておられますか？

山本 幸いなことに、大型機ビジネスは信頼のおける大企業を中心ということもあり、おおむね順調に推移しています。当社としても今後とも深刻な事態に陥らないよう、契約時にビジネスプランをチェックさせていただくなど、厳格な与信管理を行っています。そのため、いまのところ不良債権問題は発生しておりません。しかし、リスクに対しては常に注意を払うようにしています。

中田 複写機やプリンターの業界では、知的財産権のトラブルが絶えません。その問題に関してはいかがですか。

山本 当社は生産の約8割を中国に移管しており、当然のことながら高度な生産技術を持ち込んでいます。また、開発拠点も上海に設置しているだけに、気になる問題ですが、当社の場合は直販の大型機が主力なこともあって、深刻な状況には至っていません。中国政府が努力しておられるので、知的財産権を尊重する機運が高まることを期待しています。

経営の質を高める ドキュメントサービスを 提供。

中田 富士ゼロックスさんは「ザ・ドキュメントカンパニー」をスローガンに掲げておられますが、具体的にどのような企業像をめざしておられるのですか？

山本 少し抽象的になりますが、「一人ひとりの知識やアイデアを、文字や図形などを用いて、紙やデジタルメディアなどに記録したものを、私たちは「ドキュメント」と呼んでいます。言い換えると、人が頭の中で思い描いていた考えを、「目に見える形で表現したもの」、つまり「知の具体的な表現」のことです。ですから、人と人、人と組織、組織と組織のコミュニケーションに、「ドキュメント」は不可欠なものです。

中田 つまり知をカタチにしたものがドキュメントであり、富士ゼロックスの主力商品である複写機やプリンターは、ドキュメントを表現するのに不可欠な機器というわけですね。そのドキュメントも最近ではITの発達で、利用環境が大きく変わってきたのではないのでしょうか？

山本 おっしゃる通り、昨今の経営環境の変化で当社のビジネスも、ドキュメントの制作プロセス全般にわたるサービスに変わってきました。当社がいま力を入れているのは、経営の質を高めるドキュメントサービスの提供です。

中田 具体的には、どのようなことをされておられるのでしょうか。

山本 例えば、日本では2007年9月30日から、金融商品取引法が完全施行されました。この法律は企業の会計監査制度の充実と内部統制の強化を求めるもので、業務の手順をすべて文書化し、管理体系を確立して、不正や誤謬を



防ぐ仕組みを確立すること、そして、その仕組みが備わっていることを証明するよう、企業に求めています。これにはドキュメントの整備、補充、再構築が必要です。

当社は米国ゼロックス社の導入事例をもとに、社内のドキュメントを生かした内部統制強化支援サービス&ソリューションを開発しました。それをまず社内実践し、そこから得られた知恵やノウハウを付加して商品化し、お客さまに提供しています。このサービスは、コンプライアンスの強化やリスクマネジメントに役立つだけでなく、業務の「見える化」を推進し、経営課題の発見と業務の標準化、生産的な組織づくりなどに役立つとの評価を得ています。

中田 なるほど、ドキュメントを再構成して経営の質を高めること、そしてそのノウハウを提供することが、富士ゼロックスさんの仕事であり、それが「ザ・ドキュメントカンパニー」の意味なのですね。

山本 「見える化」と言えば、最近話題となっている食の安全性確保に関しても、当社の商品や技術がお役に立っています。例えば、当社の商品や技術を用いることで、トレーサビリティ・システムの確立が可能になります。当社のデジタル複合機を活用し、生産から加工、流通経路までのさまざまなデータを一元管理することができます。デジタル複合

機なら、FAXなどの紙データをデジタル化し、電子データと同様に取り扱えるからです。

中田 会計監査制度の充実や内部統制の強化に関するサービス、トレーサビリティ・システムの確立は、近い将来、中国で役立つに違いありません。事例を挙げていただいたおかげで、「ザ・ドキュメントカンパニー」の意味が理解できました。同時に、富士ゼロックスさんが、事業を通じたCSR(企業の社会的責任)を追及している会社だということもよくわかりました。

廃棄ゼロをめざし 「中国統合リサイクル システム」を構築。

中田 近年、環境問題に関連して、企業では「省資源」が経営の大きなテーマとなっています。富士ゼロックスさんは早くからこの問題に取り組んでこられましたね。



山本 当社は創業時から、主力商品である複写機をお客さまにレンタルし、レンタル期間満了後、機械を引き取り、再資源化するというモデルを確立してきました。ですから、“使用済み商品は廃棄物ではなく、貴重な資源である”という企業文化が定着しています。それだけに、1995年には国内でいち早く本格的な「資源循環システム」を構築しました。このシステムは使用済み商品を有効利用する「クローズド・ループ・システム」、部品の再利用を前提とした商品づくりを行う「インバース・マニュファクチャリング(逆製造)」、再使用できない部品を資源として活用する「ゼロ・エミッション」の3つから構成されています。

中田 こうした試みに対するユーザーの反応はいかがでしたか？

山本 当初、一部のお客さまから「富士ゼロックスは中古品を売っているのか」との声が寄せられるのではないかと心配しましたが、幸い杞憂に終わりました。天然資源枯渇の問題や再利用・再資源化による環境負荷の軽減などについてご説明すると、大多数のお客さまが納得し応援してくださいました。手前みそになるかもしれませんが、当社の品質に対する高い信頼もあってのことだと考えております。

中田 富士ゼロックスさんが実践している資源循環について、

リサイクル・リユースを例に説明していただけますか？

山本 複写機の場合、回収された機械やカートリッジは、工場部品レベルに分解され、洗浄と検査が行われます。そこで再利用可能と判定された部品を、製造ラインに投入し新しい複写機に組み込みます。こうした資源循環を機能させるには、再利用される部品が、新品と同等品質であることが担保されていなければなりません。そのため当社は、機械一台ごとの使用状況を徹底的に分析するなどして、個々の部品の「余寿命」を把握しています。こうした取り組みを強化した結果、1995年にリユース部品を搭載した商品を市場に導入しましたし、再使用できない部品は徹底的に再資源化して2000年には日本で初めて使用済み商品の「廃棄ゼロ」を実現しました。また2003年度には、環境会計上の黒字化も達成しました。

中田 どんなに志の高い取り組みでも、赤字では長続きするはずがありません。黒字化されたことは本当に素晴らしい。この「資源循環システム」を、富士ゼロックスさんは海外でも実践されているそうですね。

山本 2004年に、アジア太平洋地区の取り組みとして、タイを拠点に「国際資源循環システム」を構築し、おかげさまで順調に稼動しています。そして今年1月から、待望の「中



国統合リサイクルシステム」がスタートしました。

中田 これまでも富士ゼロックスさんは、資源や環境問題に関して、中国でも熱心に取り組んでこられましたね。

山本 中国ではCSRの一環として、環境に配慮するとともに、地域社会との調和を大切にされた事業展開を行ってきました。教育機関への支援や地域清掃を率先して行うなど、社会的責任の一端を果たしてきました。こうした取り組みが中国政府からも高く評価され、2005年には「富士ゼロックス深圳」が、中国国家環境保護総局から「国家環境友好企業」に日本企業として初めて認証されました。また2006年には国家安全標準化1級企業の現場審査に合格しました。これは日系独資企業として、また複写機・プリンター業界で初めてのことでです。

中田 「中国統合リサイクルシステム」には、大変な出資をされたそうですね。

山本 江蘇省蘇州市の蘇州工業園區に100%出資の「富士ゼロックス エコマニュファクチャリング蘇州」を設立し、廃棄ゼロをめざすリサイクル拠点を設置しました。このプロジェクトには、日本円で約6億5,000万円を投資しました。

この施設には中国全土から自社回収した複写機・プリンターなどの使用済み商品やカートリッジが集められ、これを鉄系、銅系、アルミ系、レンズ、ガラスなど64のカテゴリーに分解・分別し、再資源化しています。「中国統合リサイクルシステム」は中国国内のパートナー企業10社と、日本企業4社の協力で作られたもので、これが中国での不法投棄や有害物汚染による環境リスクの軽減、再生資源活用の第一歩となればと思っています。

中田 このシステムの稼働により、どのくらいの再資源化が可能になるのですか？

山本 使用済み商品が年間1万5,000台、カートリッジが50万個で、再資源化率は商品が96%以上、カートリッジで99.9%をめざしています。当社はこれからも環境保全や

省資源化に力を注ぎ、企業の社会的責任を果たしていくつもりです。

中田 中国では家電、電子機器、自動車などの商品リサイクルを、メーカーに義務づけることになり、設計段階からリユース・リサイクルに配慮する法律・指導の整備を行おうとしています。富士ゼロックスさんの「資源循環システム」がお手本となって、「廃棄ゼロ」が中国全土に広がることを期待しています。

山本忠人

1945年生まれ。1968年山梨大学工学部卒業、富士ゼロックス入社。94年取締役。98年鈴鹿富士ゼロックス社長。02年代表取締役専務執行役員。07年代表取締役社長、富士フィルムホールディングス取締役。

中田 慶雄

1930年生まれ。1945年、中国にわたり、戦後、中華人民大学、上海復旦大学で学ぶ。58年、日本に帰国。64年より、日本国際貿易促進協会に勤務し、94年より理事長。

「富士ゼロックス サステナビリティレポート2007 中国語版」はこちらからダウンロードできます。

<http://www.fujixerox.co.jp/company/sr/booklet/pdf/2007chs.pdf>