

## 日本の優秀企業 環境対策ほど素敵なビジネスはない！

リコー



リコー社長 桜井 正光 氏

環境対策は金食い虫との常識を裏切り、12期連続増益を達成したリコー。環境負荷削減を経営の柱に据え、「儲かるビジネスモデル」を創り上げた逆転の発想に迫る。

日本の、世界の、権威ある環境賞を総なめにする。

2004年12月、リコーは日本で最も権威ある環境ランキングである、日本経済新聞社主催の第8回「環境経営度調査」で総合首位に輝いた。また、2003年5月には、世界で最も権威ある環境賞のひとつといわれる「WECゴールドメダル」を獲得している。この賞はWEC（World Environment Center）が、持続可能性の維持・拡大に貢献した国際企業を対象に、毎年世界中から1社を選び表彰するもので、アジアの企業ではリコーが初めて受賞したものである。リコーの受賞はもちろんこればかりではない。10年以上も前の1993年に「英国女王賞」を受賞して以来、世界および日本の主要な環境賞を総なめしている感がある。



WEC 受賞の写真

ではなぜリコーが、それほどまで熱心に環境問題に取り組んでいるのか。一般には地球環境の負荷軽減には膨大なコストがかかり、企業が安易に取り組むと経営環境の負荷を増やすという、相反する結果をもたらすことが少なくない。しかし、そうは言ってもいまや企業の社会的

責任（CSR）が問われる時代となり、環境問題に無関心な企業は消費者や株主から非難をあび、市場で生き残っていくことが難しくなっている。企業にとって環境問題は避けて通れない経営課題であると同時に、痛し痒しの難しい問題となっているのである。だがリコーはこれを千載一遇のチャンスと受け取っている。リコーは「環境経営に取り組むことは、利益につながる」という揺るぎのない信念のもと、環境経営を経営の柱に据えている。そして、12期連続の増益という輝かしい業績が、リコーの信念が正しかったことの何よりの証明といえるだろう。

日本・米国・欧州で、複写機市場のトップを争う。

中国では1980年代からカメラのトップメーカーとして知られるリコーだが、国際的には事務機器メーカーとしてその名が高い。2003年度を例にとると、日本市場ではオフィス用白黒複写機分野でシェア第1位、カラー複写機では第2位。米国市場ではカラー複写機分野で第1位、黒白複写機が第2位。欧州市場では黒白複写機が第1位となっている。

リコーが複写機分野でトップクラスの地位を不動のものにしたのは、いち早くデジタル化に取り組み、オフィスオートメーションの波をつくり出したことによる。それまでオフィスでは、複写機、ファクシミリ、プリンターがそれぞれ単独で機能していた。それをデジタル化し複合化することで、これまでにない事務の効率化を実現したのである。

例えば、デジタル複合機で紙の文書を読み取り、それを電子化してネットワーク上のパソコンでデータを共有し

たり、E-Mailとして送信したりすることができる。もちろん電子化したデータをサーバーにファイルしておき、必要なときにプリントして配布することも可能だ。つまりデジタル複合機が、オフィスにおける事務機器の中心的な役割を果たすようになったのである。こうしたデジタル化の波をつくり出し、オフィスの合理化というソリューションの提案によって業績を伸ばす一方、海外では積極的にM&Aを展開。アメリカ、ヨーロッパで販売網の充実をはかり、1995年に1兆0202億円であった連結売上高を、2004年には1兆7802億円と、9年間で約1.7倍に伸ばしたのである。

環境負荷対策を儲かるビジネスに変えたリコーマジック。

なぜリコーが環境問題に深くコミットするのか。それは儲かる儲からないという次元の話ではなく、創業の精神に由来するからにほかならない。リコーの創業の精神とは、「人を愛し、国を愛し、勤めを愛する」というものであり、「三愛精神」と呼ばれている。これは創業者であり、名経営者といわれた故・市村清によって定められたもので、市村は常々社員に「人は愛の深まりと広がりとともに、世界の人類、すべての動植物、ありとあらゆるものを、自分と同じように愛するようになる」と語っていた。この言葉こそが環境経営をめざすリコーの原点であり、原動力なのである。

リコーの環境経営の最終目標は、「事業活動の環境負荷を地球の再生能力の範囲内にとどめる」というものである。こうした活動を継続するには、企業の成長と発展があって初めて可能となる。企業からの持ち出しばかりが続いていたのでは長続きしない。継続性を持たせるには環境保全活動を通じて新しい経済的価値を創り出していく必要がある。つまり企業として利益が確保できるビジネスを創出する。それがリコーの基本ポリシーである。

ではどうすれば利益を上げながら維持可能な循環型社会をつくるビジネスが創出できるのか。そのためリコーは1994年に「コメットサークル」というコンセプトを考え出した。コメットサークルのコンセプトは次のようなものである。まずコメットサークルの右上に位置する原材料供給者によって、自然環境から資源が取り出される。その資源は上のループを右から左に流れ、製品となってユーザーの手に届けられる。そして使用済みになった製品は下のループをたどって左から右へと流れる。このと

き、リユースやリサイクルの経済的合理性が成立し、ビジネスとして利益が出るサークルは、自立的に循環する。ただし、維持可能な循環型社会を実現するには、できるだけ内側のループをたどって循環するほうが、環境負荷も小さくしかも経済的価値も高くなる。そこでできるだけ内側の循環型システムをつかっていこうというのが、リコーの考える環境経営なのである。事実、リコーはコメットサークルの考え方に基づき、利益の上がる循環型のビジネスモデルを構築し、増収に結び付けてきたのである。

再生複写機などリサイクルをビジネスに取り込む。

事業活動における環境負荷を地球の再生能力の範囲内にとどめようとするれば、環境にやさしい製品を開発していく必要がある。製造業にとっては、製品の長寿命化、小型化、省エネ化、そしてリサイクル化が開発の命題となる。リコーではコメットサークルの内側ループを優先した、環境負荷が少なく、経済効率の高いリユース、リサイクルに取り組んでいる。

例えば、2001年には再生デジタル複写機を発売し、年ごとにラインナップを充実し製品の普及をはかっている。この再生デジタル複写機は部品の87%以上を再使用しており、これまでに約1800トンの資源節約効果を果たしている。

また、リコーは複写機のトナーカートリッジのリサイクルにも本格的に取り組んでおり、2003年度には回収率70%以上を達成している。さらに、回収したカートリッジの部品を再生して搭載したリユース部品搭載トナーカートリッジの累計出荷台数は、すでに100万本を突破している。これに投入されたリユース部品の総質量は約721トン、部品質量の約55%に相当するという。

リコーではこうした資源循環政策を年々進化させており、原材料への再生から、使用済み製品の再使用量を増やし、環境負荷とコスト削減効果を高めている。2003年度はこうした部品削減費なども含め、製品リサイクル関連だけで85億円の経済効果をあげている。さらに全事業での経済効果の総額は、約303億円に達している。



再生トナーカートリッジ

仕入先を巻き込んだ環境マネジメントシステムを構築。

いかにリコーが世界的な企業であっても、効果的な環境負荷低減を1社だけで達成できるものではない。また最近では、企業の社会的責任（CSR）の見地から、大企業にはサプライチェーン全体を通じての環境負荷低減が求められるようになってきている。リコーでは1995年から環境マネジメントの国際基準である、ISO14000シリーズの認証獲得を推進してきたが、同時に仕入先企業にも期限を切ってその取得を要請してきた。

しかし、ISOの認証を取得するにはそれ相応の費用がかかる。仕入先企業が大企業なら問題はないが、中小企業の場合その経費負担が経営を圧迫するという問題に発展しかねない。そこでリコーでは、レベルを落とさずISO基準をやや簡略化した独自のガイドライン「環境マネジメントシステム」を策定し、それをパスすればよいという制度を導入した。

ISO14001およびリコーのガイドラインによるライセンス取得は、環境負荷低減に役立ったばかりではない。在庫の低減、歩留まりの改善など、仕入先企業の業務効率向上に格段の貢献を果たしたのである。こうしたインセンティブも加わって、サプライチェーンの環境対応策は急速に進んでいった。

リコーの社内においては、2000年には世界の主要生産拠点すべてで、ISO14000シリーズの認証を取得した。そしてさらに、2001年には日本国内販売グループが一括認証を取得。海外の販売会社でも、積極的に取得運動が進められている。またリコーは製造業における資源循環対策の象徴的な活動である「ごみゼロ運動」でも、大きな成果を上げている。リコーでごみゼロ運動がスタートしたのは1998年のこと。2年後の2000年には国内で、2001年には海外の主要生産拠点でごみゼロを達成した。こうした運動の成果は、単にごみがなくなったという現象面に止まらず、ごみをはじめとした環境問題に対する社員一人ひとりの意識が変わっていくところにあるといえる。

すでに京都議定書の目標値を上回るCO<sub>2</sub>の削減を達成。

環境問題の大きなテーマに地球温暖化の防止がある。1997年12月に京都で開かれた第3回締約国会議（地球温暖化防止京都議定書）で、6種類の温室効果ガスを2008年

から12年間に、日本は1990年比で6%削減することが義務づけられた。リコーでは温暖化防止にはCO<sub>2</sub>排出量を総量で削減することが重要であると考え、日本国内で2010年度までに京都議定書の目標数値を上回る12%削減を打ち出した。この目標を達成するには、生産プロセスの改善、高能率設備の導入、自然エネルギーの活用などが必要になる。リコーはそうした対策をすでに着々と進めている。

例えば、生産プロセスの改善ではトナーの充填がそれに当たる。リコーではトナー製品の多品種少量化に対応するため、「オンデマンドトナー充填機」を開発した。この充填機は従来のものに比べ、生産品種の切り替え時間1/40、設置スペース1/40、消費電力1/4を可能にした。この充填機を生産拠点だけでなく、物流拠点、販売会社に導入することで、ユーザーに近い場所からの出荷が可能になる。これにより回収したボトルの輸送時の環境負荷削減と、リードタイムの短縮が可能となった。現在この充填機は日本をはじめ、米国、欧州、中国で60台近く稼働しているという。

高能率設備の導入では、半導体生産工程に使用されていた真空ポンプに、自社開発のインバーターユニットを追加し、電力消費量50%、CO<sub>2</sub>排出量を約680トン削減した。さらには、クリーンルーム空調用に高効率ターボ冷凍機を導入し、CO<sub>2</sub>排出量を従来の約1/2に削減した生産拠点などがある。

そして自然エネルギーの活用では、外気があらかじめ設定した室内の温度・湿度よりも下がると、自動的に外気を取り込む空調システムを導入し、年間約534,200kWhの省エネ効果が予測される生産拠点などが出現している。

中国でも「グリーン調達」を通じて環境経営を実践。

リコーは中国の深・と上海でも、主要仕入先企業に対し、2003年3月末までにISO14001の承認取得、またはリコーガイドラインのクリアを要請してきた。深・でこの活動を積極的に推進したのが、リコーアジアインダストリー（RAI）である。RAIはリコーグループの主要生産拠点として1991年に設立され、生産品は日本をはじめ欧州、米国へ出荷されている。活動の中心となるだけあって、RAI自身も1998年1月にいち早くISO14001の認証を取得している。

RAIは以前から仕入先企業に対し業務改善や品質改善のためのサポートを行ってきた。そして2001年から、環境負荷の少ない製品の仕入れをめざす「グリーン調達」を推進することになり、ISO14001認証またはリコーガイドラインのライセンス取得を要請したのである。RAIは日本での成功事例を踏まえ、環境保全という視点からの事業の見直しや、社員の意識啓発により、経営体質が強化されることを仕入先企業にアピールしていった。

仕入先企業でいち早くこの要請に応じて環境対策に乗り出したのが、広東省東莞市にある華業である。華業は運送用の木製パレットを生産している会社で、従業員数約250名。RAIからの環境負荷削減とコストダウンの要請に対して、再生合板によるパレットの開発で対応した。また、環境保全を重要な課題と受け止め、2001年には法令順守、社員の健康・安全、廃棄物リサイクル、汚染防止の5項目からなる環境方針を策定した。そして、排水・排気のチェック、社員の環境教育、作業環境の改善、接着剤などの化学物質の管理倉庫づくりなどに着手した。こうした対策により2002年3月には、リコーのガイドラインをクリアしただけでなく、ISO14001の認証も取得した。ISO14001の取得効果は大きく、環境保全を重視する企業からの発注が相次ぎ、再生素材を使ったパレットの生産が急増したという。

このようにリコーの環境負荷低減への取り組みは日本をはじめ、中国、欧州、米国で進められており、「環境のリコー」の名は世界中で高まっている。一般には相反すると思われがちな経済効果と環境対策をみごとに融合し、独自のビジネスモデルを創り上げたリコー。世界一の環境経営をめざすリコーにとって、環境対応ほど素敵なビジネスはないのである。