

## 富士ゼロックス 元会長 小林 陽太郎の死去について

富士ゼロックス株式会社(本社：東京都港区赤坂、社長：栗原 博)

元会長・小林陽太郎が、9月5日、左慢性膿胸により死去いたしましたのでお知らせいたします。

### 小林陽太郎 略歴

1933年4月25日ロンドン生まれ。1956年慶應義塾大学経済学部を卒業、1958年ペンシルベニア大学ウォートンスクール修了後富士写真フイルム(現富士フイルム)に入社、1963年富士ゼロックスに転じ、企画部長、取締役販売本部長などを経て1978年に代表取締役社長に就任(44歳)、1992年代表取締役会長に就任、2004年に取締役会長となり2006年から相談役最高顧問、2009年3月31日付で退任。享年82歳。

1999年より公益社団法人経済同友会代表幹事、2003年より同終身幹事。2003年から2015年まで、学校法人国際大学理事長。学校法人慶應義塾 理事・評議員。なお、ソニー株式会社取締役、日本電信電話株式会社取締役、キャロウェイ・ゴルフ社などの社外取締役も務めた。

趣味はゴルフと読書。

.....

### 【富士ゼロックスにおける足跡】

1970年、販売本部長としてビューティフル・キャンペーンーモーレツからビューティフルハーを展開、企業と社会のより良い関係を訴え、そのメッセージは高度経済成長下の「モーレツ」社会へのアンチテーゼとして注目を浴びた。

その後競合企業の参入、石油危機などにより経営環境が厳しさを増し、全社にわたる本格的な体質強化が急務となり、1976年に副社長になるとNX(ニューゼロックス)運動と呼ぶ全社的品質管理・TQC活動を推進し、1978年1月、社長に就任。翌年には、TQC活動の起点となる自社の存在目的を明らかにするため、最初の企業理念を制定。1980年にTQC活動の成果として「デミング賞実施賞」を受賞。

1982年に総合研究所を設立し、米国ゼロックス製複写機の販売からスタートした富士ゼロックスを、研究―開発―生産―販売という一貫した企業体とする。

1987年には米国ゼロックス・コーポレーション取締役にも就任、富士ゼロックスのグローバルなゼロックス・グループ内での地位を格段に向上する役割を果たした。

1988年、TQC活動による均一化を打破するため社員の声を吸い上げ「ニューワークウエ

イ」一個の発想を重視した新しい働き方を提唱し、1990年に国内で初めてボランティア休職制度を導入した。また、介護・育児休職制度や旧姓使用、ベンチャービジネスプログラム、サテライトオフィスなどを相次いで導入するなど、企業、社会、社員(個人)のバランスが取れた経営を目指した。

90年代に入ると、複合機のデジタル化、カラー化を加速させる一方、ランク・ゼロックス社よりアジア・パシフィック地域4カ国の事業権を取得、95年には当時、米国ゼロックス社の事業テリトリーであった中国に工場を設立するなど、海外事業を拡大した。

1992年に代表取締役会長となり、今後の企業のあり方として「よい会社」構想をまとめた。「よい会社」とは、売上・利益など経済的に「強い」だけでなく、地域社会や環境に対して「やさしい」会社であり、また、働く人たちがそこで働くことが「おもしろい」と思えるバランスのとれた会社であり、ニューワークウェイで提唱した企業観に基づく構想である。

1999年には、取締役会を改革し取締役会の下に財務委員会と役員指名・報酬委員会を創設し、執行役員制度を導入。

2000年には、米国ゼロックス社から中国における事業権を獲得。2004年3月期決算において1兆円企業とした。

#### **【社外における財界関連の活動など】 企業と社会—企業の社会に対する責任**

社外においては1986年に経済団体連合会(現日本経済団体連合会)国際企業委員会委員長に就任。この頃から、経済審議会、産業構造審議会、臨時行政改革推進審議会(第3次行革審)などの政府審議会委員を務めた。

**1999年4月、経済同友会代表幹事に就任、外資系企業トップとして初めて経済四団体の代表となる。**就任会見において、市場主義の貫徹は当面の重要な課題ではあるが最終ゴールではないとの考えから、『「市場主義宣言」を超えて—四つのガバナンスの確立を—』を発表、「コーポレート・ガバナンス」、市民が主役の社会を作るための「社会のガバナンス」、世界の政治経済を再考する「世界のガバナンス」、教育を含めた「個人のガバナンス」という課題に取り組むと表明した。

そして2000年発表の「21世紀宣言」において、市場による企業評価が過度に短期の経済性に偏っていると批判し、企業の社会性や人間性にも着目した企業評価が行われるよう市場を変えていく「市場の進化」を訴えた。

この間、1999年に小淵総理により設けられた「21世紀日本の構想」懇談会に参加、「豊かさ」と活力について討議する第2分科会の座長を務めた。また、同時多発テロの翌2002年、ニューヨークで開催された世界経済フォーラム(ダボス会議)2002年次総会では、共同

議長を務めた。

2003年、代表幹事として企業の社会に対する責任(CSR)を中心テーマとした第15回企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営-企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて-』を発表、経営者自身が自社のCSRの実践状況と、その継続を支えるコーポレート・ガバナンスの確立に関して、自己点検と目標設定を促進するツール、「企業評価基準」を提唱した。そして同年4月に代表幹事を退任、終身幹事となった。

## [世界と日本]

経団連国際企業委員会委員長としての活動を契機に、国際的経済界での活動を拡大した。1989年、ソニー会長の故盛田昭夫氏からJPモルガンの国際諮問委員会委員を引き継ぎ、それが縁で同委員であったジョージ・シュルツ元米国国務長官との家族ぐるみの交流も生まれた。盛田氏が病で倒れた後、94年6月から日米経済協議会会長を引き継ぎ、貿易摩擦で揺れる時期の日米財界人会議を取り仕切った。この間、1991年に小林が行った「日本の再アジア化」をテーマにした講演では、近代日本の「脱亜入欧」や戦後の米国一辺倒路線から、日本のホームグラウンドはアジアであるという認識のもとで、日本が米国とアジア、中国を結ぶ「かけ橋」になるべきであると発信した。

そして1980年から委員として参加していた日米欧委員会(現・三極委員会)では、1997年に日本委員会(現・アジア太平洋委員会)の委員長に就任し、欧米の有識者・指導者層と交流を深めるとともに、日本委員会をアジア太平洋委員会へと拡大し、韓国、オーストラリア、ニュージーランド、ASEANの設立時5カ国、中国やインドの参加も実現した。2002年、日・EUビジネス・ダイアログ・ラウンドテーブルの日本側議長に就任。

その後2003年12月から2008年12月まで、「新日中友好21世紀委員会」日本側議長を務めた。同委員会は、日中首脳間の合意により設立された有識者会議で当時、「政冷経熱」と言われ、日中首脳会談が開けないような状態にあった中で、非政府の立場から関係打開の道を探った。同委員会では、日中間における青少年交流の拡大、歴史共同研究などが両国政府に提言され、2006年に日本政府より打ち出された「戦略的互惠関係」への道筋をつけることに貢献した。

## [教育と人材育成] リベラルアーツの重要性

社長就任前年の1977年に米国アスペン研究所のセミナーへ参加、四半期の利益目標に向けて剛腕を振るっている米国の企業経営者たちが、付け焼刃でない教養を身に付けていることを目の当たりにし、教育や人材育成、とりわけリベラルアーツ(教養)の重要性を認識した。

その後、日本にも同様の取り組みが必要という認識から、日本アスペン研究所設立に参画、

1998年の設立と同時に同研究所の会長に就任した。その目的は、専門性を深めながらも社会や人間の生き方の全体像を見失うことのないよう、理念や価値観を見つめ直して将来を展望するための場を提供し、リーダーシップ能力の醸成に寄与することにあった。

また、文部科学省（旧・文部省）の教育課程審議会、大学審議会、科学技術・学術審議会、世界トップレベル研究拠点プログラム委員会の委員を歴任した。学校教育について、初等中等教育において「生きる力」を育み、大学教育においては教養教育を充実させる方向性を強く支持した。

その他、大学運営では慶應義塾大学理事・評議員や国際大学理事長を歴任。企業人材の育成においては、さまざまな異業種交流型のリーダーシップ育成活動に関与・支援した。