

トップコミットメント&ハイライト
ハイライト



企業に対し、社会のさまざまなステークホルダーから、より高いレベルで説明責任を果たすことを求める声が強まってきている。富士ゼロックスでは、自ら経営の透明性確保への取り組みを進めるのと同時に、その過程で蓄積されてきたノウハウを活かした、サービス事業の展開を始めた。その狙いと意義はどこにあるのか。

経営の可能性を広げるプラットフォームをつくる

紙に記録された情報を情報システムやWeb環境に自由自在に取り込めたらどんなに便利だろうか。また、営業、生産、商品、会計など目的別に作られた縦割りの情報システムを電子化された紙文書情報が横糸となって連携させることができれば、会社の仕事はどれほど正確・透明で効率的になるだろうか。

富士ゼロックスは、情報システムと、紙文書の電子化などのドキュメント・サービスとの連携によって「知の創造と活用」を推し進めている。従来は紙での保存しか認められていなかった法定保存文書に関して電子データでの保存を認めるe-文書法が成立されるなど、外部環境の変化もこれを後押しする格好だ。



「e-RMはドキュメントマネジメントの集大成」と小山

「私たちは、情報資産による知の創造と活用を『情報ガバナンス』と捉え、これを実現するプラットフォーム(仕組み)をe-RM(electronic Records Management=電子記録管理)と呼んでいます」と話すのは専務執行役員営業統括本部長の小山眞一。「このe-RMを使って私たちが推し進めているビジネスは、お客様企業の内部統制システムの充実をお手伝いするものです。内部統制の議論は、リスクの可視化を通じて経営の健全性を保証することに関心が集まっていますが、私たちは内部統制の考え方にもっと大きな可能性を感じています。例えば海外拠点のメンバーや外部の専門家との『創造的なコミュニケーション』を容易にするといった効果です。グローバルな連携や労働力の移動が進む社会では、その社会的な価値が評価されることは間違いないでしょう。お客様企業の内部統制を促進することでその健全で透明な仕事の環境が整う、そうすれば人々が安心して健康的に働くことのできる持続可能な社会につながる、小山の言葉からは未来への希望と挑戦する強い意志が伝わってくる。

e-RMの構成概念



しかし、複写機やプリンター製品の製造・販売を主力事業とする富士ゼロックスに内部統制システムの構築支援ができるのだろうか？ ここで富士ゼロックスが仕事とするのは、基幹の勘定系システムの構築や会計監査の専門サービスを提供することではない。情報システムとドキュメント・サービスを双方向に連携することによって企業内外の情報資産をセキュアな環境で自在に活用できる仕組みの提供だ。

富士ゼロックスは、「文書の構造化」について30年以上にわたって研究を重ねてきた実績があり、この分野で強みを持つ。また、検索された情報を文脈からまとめ直し、新たな知識として活用できるように自動的に編集するノウハウの蓄積もある。こうした技術の裏付けによって、お客様の情報資産を必要度や属性によって仕分けし、その情報資産のライフサイクル(作成・活用・管理・保存・廃棄)に応じた価値の高いサービスの提供が可能となるのだ。

「このサービスは私たちがこれまでに蓄えたドキュメント関連の技術やノウハウの集大成です。例えば知的複合機と位置付けているApeosPort(アペオスポート)は情報システムと紙文書を融合するための出入口の役目を果たします。信頼性の高いハードウェアと付加価値の高いサービスを一緒にご提供することで、お客様企業の経営の健全化に役立ちたいと願っています」と小山。

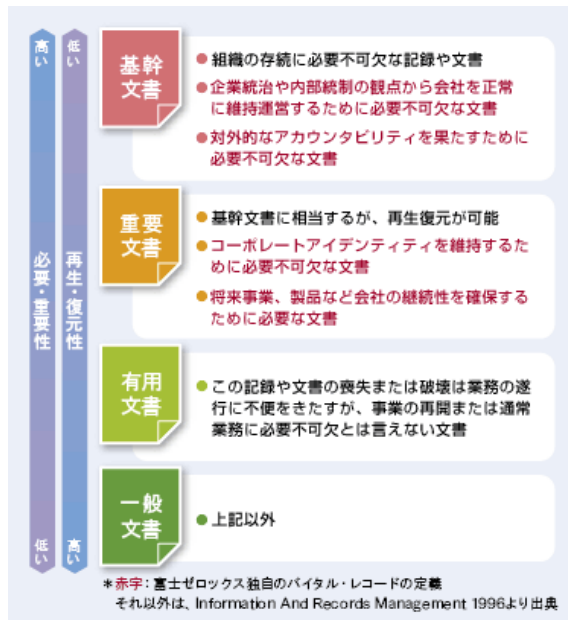
では、富士ゼロックスの社内では、どのように実践されているだろうか。

事業の継続と透明性を担保するバイタル・レコード・マネジメント

平成7年(1995年)1月17日の阪神・淡路大震災。富士ゼロックスは現地の営業・サービス拠点のほか、志願した多くの社員を現地に派遣して復旧に協力した。そこで社員が痛感したのは「情報のライフライン」の重要性だ。お客様に販売した機械が止まることで社会にどれほど大きな障害が生まれてしまうか、企業の責任を実感した。

こうした貴重な経験のうえに、富士ゼロックスでは全社をあげてバイタル・レコード・マネジメント(以下、VRM)に取り組んでいる。バイタル・レコード(以下、VR)とは、事業の継続に不可欠な文書やデータのことだ。災害や事故は避けられない。しかし、VRを普段から特別に保護しておくことで、事業の継続に不可欠な情報の消失を避け、迅速な復旧と損害の最小化を図ることができる。

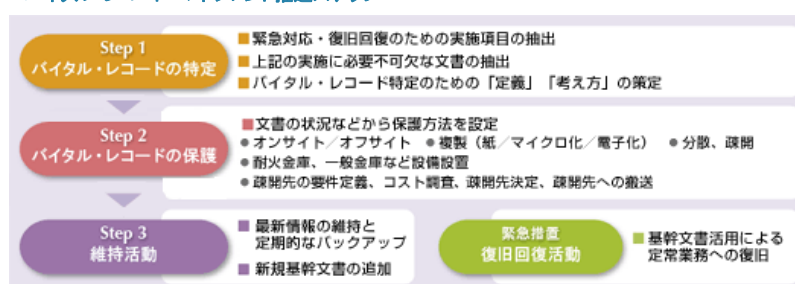
富士ゼロックスにおけるバイタル・レコードの定義



手順としてはまず、富士ゼロックス独自のVRの定義に従って社内文書の棚卸しを行ない、実際にVRと扱う文書やデータを特定する。次に特定された文書やデータの保護方法を選択し、頻繁に活用する文書は電子化し、原本を免震倉庫に保管する。一方、活用度が低い文書は保存文書として原本を免震倉庫に保管する。そして最後にこの仕組みを維持、管理するために本社内に「レコードマネジメントセンター」を開業、日々追加されるVRの原本管理や電子化、組織変更などに幅広く対応する体制を構築した。これにより文書の作成から、活用・管理、保管・廃棄のすべてのライフサイクルにおいて、マネジメントの仕組み作りが完了した。また、導入に際しては平常時のリスク・マネジメントを考慮に入れて、企業統治や内部統制の観点から必要な文書やデータもVRとして扱った。これは企業の説明責任を果たすうえで社会の要請にも迅速に応えられるよう準備しておくための配慮である。

同社の実績では、「廃棄できるもの」、「日常的に活用はしないが保存しておくべきもの」、「活用するために手元に留め置くべきもの」が5:3:2の割合で存在したという。つまりは一連の作業によって、保管している文書やデータの5割を廃棄できたのだ。副次的効果としては、スペースにゆとりが生まれたほか、VR以外の文書やデータについても価値を再評価する重要性が実感された。これは大きな「発見」だった。現代の社会では、情報の洪水のなかで大切なものを見落とし、鮮度の落ちた情報を妄信している危険があるからだ。また、情報セキュリティの強化やリサイクル資源の有効活用といった経営課題にもプラスの効果が見られた。

バイタル・レコード・マネジメント推進ステップ





「自社内でのトライアル経験がノウハウとして生きています」と新保

「私たちが実践したVRMIは日本企業の業務の改善に大いに役立つ、富士ゼロックスがいま社会に提供すべき『価値の発見』だと直感しました」とVRM担当マネジャーの新保友二は語る。同社は行政にも積極的に働きかけ、国の中央防災会議の「事業継続計画に関するガイドライン」に「VR管理」の要件が追加採用された。リスクマネジメントに疎いとされていた日本の社会も、VRMの普及に向けてようやく一歩を踏み出したのだ。

サービス事業としての展開

「富士ゼロックスでは、内部統制を『切り口』として、お客様の情報ガバナンスをお手伝いするサービス事業を積極的に推し進めます。VRMも商品のひとつとしてお客様に提案していきます」と小山は語る。サービスを事業収益の柱にしようと戦略を練る企業は多い。しかし、富士ゼロックスのサービス事業は、お客様の企業が社会から何を求められているか、自分たちは社会にどのような価値を提供することに存在意義があるかといった自問自答を繰り返すこと、そして自社で実際に実践してみるなかから生まれてくる。

「今後の課題は、このe-RMの成功モデルをVRM以外の分野へと拡大していくことです。特にサプライ外の分野へと拡大していくことです。特にサプライチェーンにおける法人や国境の壁はぜひ克服したいですね。その過程で富士ゼロックス自身のできていること、できていないことを認識して、お客様の期待と当社の実践とのギャップ、つまり今後当社が進むべき道をしっかり見据えたいと思います」と小山は熱く語る。まずは社会や時代の要請を先取りした企業となるよう努力する。その過程で生まれた発想やノウハウを社会に還元して新しい「対話」と「価値」を創造する。これが富士ゼロックス流のやり方なのである。

変化と複雑化が進む現代の社会では、こうした価値の創造は一社の努力だけで達成できるものではない。いろいろなステークホルダーの声に耳を傾け、「開かれたシステム」のなかで知恵を出し合うことが大切だ。富士ゼロックスでは、情報処理システムに関係するSI企業やIT企業など、外部のさまざまなプレーヤーとの協働を進め、多くのお客様への価値ある提案を始めているという。「お客様企業は健全性と透明性を支えるストラクチャーと記録の充実がますます求められますので、当社の経験や技術を総動員してお手伝いするということです。もちろんビジネスとして成り立つことが大前提ですが、それで社会全体が良い方向に進むと嬉しいですね」小山は楽しそうに微笑んだ。

ドキュメント・サービスを通じて企業のアカウントビリティを高める挑戦はまだ始まったばかりである。しかし、この仕組みが多くの企業に採用され、市民から支持されるようになった時、企業と社会との対話が進むことは間違いない。対話は企業のCSR活動を促進させ、その先に、市民が求めるサステナブルな社会実現への道が見えるのかもしれない。

富士ゼロックスのサービス提供価値の進化

