

特別対談シリーズ

『グローバルの流儀』

<Vol.40>

はたらく喜びと創造的な仕事のお手伝い

1936年に設立された、東京都大田区に本社を構えるリコー。複写機やプリンターなどのオフィスプリンティング機器を中心に、オフィスサービスや商用・産業印刷機器、産業用製品、デジタルカメラなども手がけている。2017年に代表取締役 社長執行役員・CEOに就任した山下良則氏。初年度は大規模な社

内の構造改革を推進し、大きな赤字を計上した。「リコー再起動」「挑戦」を経て、2020年度から始まる成長戦略のテーマは「飛躍」。短期間で目に見える結果を出した構造改革と、これからのリコーの成長戦略を山下氏に聞いた。

就任後、最大の赤字からV字回復



リコー 代表取締役
社長執行役員 CEO

山下 良則氏

やました よしり 1957年兵庫県加西市生まれ。80年に広島大学工学部を卒業後、同年にリコーに入社。資材部門に配属となり、購買業務に従事。リコー初の海外部品調達事業所を香港に開設したのをはじめ、フランス工場Ricoh Industrie France S. A. S. や中国工場Ricoh Asia Industry (Shenzhen) Ltd. の立ち上げに尽力。95年のイギリス生産会社Ricoh UK Products Ltd. 管理部長、2008年のアメリカ生産会社Ricoh Electronics, Inc. 社長を経て、11年に帰任。同年に総合経営企画室長、14年にビジネスソリューションズ事業本部長を歴任するなど、一貫してリコーのグローバル化を牽引。16年の副社長を経て、17年4月より現職。趣味は5年ほど前から始めた小唄。

森辺：御社について、簡単にご紹介いただけますか。

山下：当社は1936年に設立されました。その後、カメラや複写機をはじめとする事務機器分野へ進出し、現在ではオフィス向けの複合機やプリンター、さらにITサービスや商用・産業印刷機器、産業用製品などを展開しています。一般的な言葉として定着した「OA」、オフィスオートメーションは、当社が77年に提唱したコンセプトです。

森辺：2017年の社長就任時にスタートした19年度までの「第19次中期経営計画」を振り返ってみていかがでしょうか。

山下：2017年度は「リコー再起動」として、構造改革と事業の選別を断行。それ以前のリコーの常識や不文律を見直しました。コスト関連の構造改革は1年でやり切る覚悟でのぞみ、過去の買収に伴うのれん代の減損損失などを実行しました。その結果、当社の80年余りの歴史の中で最大の赤字を計上。構造改革に一定の目途をつけ、18、19年度は、成長戦略「挑戦」に取り組みました。売上重視から利益重視の販売に移行し、地域や事業の特性を突き詰めた投資をしたことにより、18年度は営業利益868億円を計上。19年度もさらに基盤事業の収益性改善と事業・資産の見直しなどを進め、この3年間で着実にキャッシュの創出力を改善しました。社長就任時の17年度は、19年度に赤字に転落する見立てを社内外に示

したように、どうしても構造改革に取り組みねばならない危機的状况にありました。あつとき、不退職の決意で膿を出し切る改革を実行したことが功を奏したと実感しています。

森辺：全社員が一致団結して構造改革を起こすには、相当な努力をされたのではないですか？

山下：社員に仕事へのやりがいや喜びを感じてもらうために、制度を変えたり、プログラムをつくったりしました。また、全社員に向けて月に一、二度、日本語と英語でビデオメッセージを出して語りかけたんです。今、起こっていることを全社員でシェアし、飛躍へ向けた準備ができていった感じでしょうか。

森辺：御社グループの現在の海外販売比率は6割を超えていて、日本屈指のグローバル企業だといえますね。

山下：当社は現在、世界約200の国・地域で事業を展開しています。ただ、海外でも幹部やオペレーションの陣容はまだ日本人が多いんですよ。世界中のすべてのお客さまに寄り添うことを考えると、それぞれの国・地域の社員のサポートが必要になる。そして、幹部も地元の人材になっていくでしょう。地域の特性を考慮したソリューション展開を地域のパートナーと共に展開していくことが大切なのであり、グローバルかどうかより、それぞれの市場で競争力のある会社かどうかの方が重要です。



スパイダー・イニシアティブ
代表取締役社長兼 CEO

法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科 特任講師

森辺 一樹氏

もりべ かずき 1974年生まれ。幼少期をシンガポールで過ごす。アメリカン・スクール卒。帰国後、法政大学経営学部を卒業し、大手医療機器メーカーに入社。2002年、中国・香港にて、新興国に特化した市場調査会社を創業し代表取締役社長に就任。13年、市場調査会社を売却し、日本企業の海外販路構築を支援するスパイダー・イニシアティブ株式会社を設立。専門はグローバル・マーケティング。海外販路構築を強みとし、市場参入戦略やチャネル構築の支援を得意とする。大手を中心に17年で1000社以上の新興国展開の支援実績を持つ。著書に、「アジアで儲かる会社」に変わる30の方法」中経出版 [KADOKAWA]、「わかりやすい現地に寄り添うアジアビジネスの教科書」白桃書房などがある。

環境経営で社会の課題解決と利益を実現

森辺：山下社長が就任されてから、特に御社はSDGs（持続可能な開発目標）への貢献に力を入れているように見られます。

山下：2017年の19次中経のスタートにあわせ、SDGsを経営戦略の中心に据え、事業活動を通じた社会の課題解決に積極的に取り組むことを宣言しました。当社のSDGsへの取り組みは、1998年に当時の桜井社長が利益追求と環境保全を同軸に置いた「環境経営」というコンセプトを掲げたことに端を発します。その後、「環境経営」がクローズアップされにくい時期もありましたが、私が社長に就任したことを機に、もう一度立て直そうと考えました。2017年、当社は、事業運営に必要なエネルギーをすべて再生可能エネルギーで賄うことを目標とする「RE100」に日本企業として初めて参加しました。50年までに、使用電力の100%を再生可能エネルギーで賄うことを目標として設定したわけです。とてもチャ

レンジ精神旺盛な目標ですが、全社員が生産性向上だけではなく、社会の利益に貢献する、世の中の課題を解決すると自覚できるようになれば、もっと会社が成長するはずですよ。17年度の再生可能エネ

ルギー使用率はたった2.4%でしたが、19年度には12~13%にまで増える見込みです。ヨーロッパとアジアにある15の販売会社ではすでに100%を達成しているんですよ。

森辺：すごいですね！ 宣言したことによって社員の意識が大きく高まったお陰でしょうね。最後に、御社は数十年後

の未来、人や社会にとってどんな会社になっていると思われませんか。

山下：2036年に当社が創業100年を迎えるまでに、世の中はシンギュラリティを迎え、はたらく人を取り巻く環境やその価値観は激変すると予測されます。20年4月からの「第20次中期経営計画」策定においては、この36年からのバックキャストを行い、成長戦略を「リコー飛躍」としました。そして、36年のありたい姿を「はたらく」に喜びを」としました。1977年にOAを提唱して以来、当社はお客さまの「はたらく」にずっと寄り添って事業を展開しており、現在提唱している「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」につながっています。これからも、皆様が人にしかできない創造的な仕事に取り組み、仕事の質をさらに高めていく製品やサービスを提供していくことで、「はたらく」から生まれる喜び、つまり仕事を通じて得られる充足感や達成感、自己実現を感じていただけるお手伝いをする会社であり続けます。

※本インタビューは、2020年1月に実施。

