

巻頭言

技術視点と事業視点の両輪による イノベーション経営

株式会社リコー
取締役 専務執行役員 CTO
坂田 誠二



2019年も史上最大級の台風による被害に見舞われるなど自然災害が深刻な年となった。その中、2019年ラグビーワールドカップが開催されたが、開催国の日本は強豪国であるアイルランドやスコットランドを破り、初めて決勝トーナメントへ進出した。残念ながら決勝トーナメントでは初戦敗退したものの、日本の躍進ぶりは世界に報道された。このラグビーだけでなく、スポーツ界においては渋野日向子氏の全英女子オープンゴルフでの優勝など、日本人の多くを勇気づけたことであろう。また、科学技術分野においては、2019年も吉野彰氏がノーベル化学賞を受賞し、日本の技術力をアピールした。吉野氏の受賞理由であるリチウムイオン電池はスマートフォンやノートパソコン、電気自動車など私たちの生活の中の様々な場面で利用されており、イノベーションの典型例である。この技術を民間企業の技術者である吉野氏が発明したことは、日本の企業で働く技術者にも大きな励みとなった。一方で、日本の産業競争力の低下は否めない。企業にとっての環境は急速に変化していき、ますます厳しい状況になると想わざるを得ない。しかしながらそれは大きな機会でもある。

技術の変化について、まずはAI（人工知能）の進化は誰もが認めるところである。AIは過去にも度々ブームになったが、今回は単なるブームに終わらず確実にAIは一般化していき、専門家だけでなく一般のビジネスパーソンが利活用せねばならない時代になる。計算パワーという観点では、従来の古典的コンピュータからの跳躍である量子コンピュータの実用化も加速しており、2019年9月にはGoogleが量子超越性を実証したとのニュースが世界中に流れ、この分野の進歩と関心を伺えるものである。

また、人とコンピュータはこれまで以上に接近し、機械を使うという感覚がなくなるユーザー体験、いつでもどこでも計算資源を活用できる情報通信インフラへと発展する。そして、さらにはメカトロニクスやバイオ技術の融合による人体拡張も現実となりつつある。また、その背景にあるデータも扱われ方が変化していく。かつては組織や業界などでサイロ化されて狭い範囲での活用しかなされていなかった。現在はGAFAなどITの巨人の例のように、特定の組織が非常に大きなデータを独占する状態が形成されてきている。その一方で、欧米などでその独占状態に対して政治的に警鐘を鳴らす動きも出ている。今後は、すべての人にとって信頼を担保された状態でデータが流通し活用できるDFFT時代が到来すると目されている。

社会の変化についても技術の進化が大きく影響するが、「働く人」の変化を挙げたい。現状、多くのワーカーは、会社や組織で働き、会社や組織の目的のために働いている。しかしながら、働き方改革などにより、今後は会社・組織にとらわれずに自分がエンジョイできる場で活躍し、ワーカー個人の目的・情熱で働くことになる。またAIや人体拡張などの技術が、高齢者でも今以上に働く環境を提供できるようになる。そして、AIによって、ワーカーは定型業務・作業・分析業務から解放され、創造的業務に集中することとなる。このように私たちの環境は大きく変化することが予想される。

ハーバード大学のクリスティンセン教授は、現時点で収益を得ている既存事業の倒壊に備えてイノベーションによる新しい事業の創出の重要性と難しさを述べている。その解決法として、スタンフォード大学のオライリー教授らは、既存事業の維持／拡大のための「深化」と、新規事業あるいは画期的な新商品サービスの創出のための「探索」の両立を行う「両利きの経営」が重要としている。「深化」の活動は、既存事業の発展によって、現在および近い将来の安定とさらなる将来に向けた投資を確保するものと捉えることができ、「事業視点のマネジメント」と言える。一方、「探索」の活動は、顧客や市場の未来洞察に基づいたありたい姿への準備を行うことであるが、その未来洞察には技術革新が大きく影響するものであり、「技術視点のマネジメント」と言える。その二つの視点を両輪として経営を行うことによって、リコーのような成熟市場に基盤を置いている企業が、さらなる成長路線へ踏み出すことにつながると信じている。

リコーはオフィスプリンティング事業で大部分の収益を上げているものの、その市場は成熟しており大きな成長は望めない。そこで、さらなる成長のために、オフィスサービスを深めていくこと、プリンティングによる新市場を開拓することを基軸とし、オフィス課題達成だけでなく現場課題、そして社会課題の達成もビジネスの柱として広めつつある。近年、ESGやSDGsが注目されているが、企業は社会の一員としてその方向もリードすべきである。このように短期から中長期にわたって、価値を提供し続けることを確固たるものとするためには、事業視点と技術視点の両輪による経営を実践していくことが重要であると考えている。

さて、最後にリコーの創業者である市村清の言葉を掲げてみたい。

明治記念館を経営してみて、私が悟ったことがひとつある。

それは、「儲ける」と「儲かる」の違いである。

儲けるのはどんなに上手くても限度があるが、儲かるということは無限だ。

そして道にのっとってやるのが、この「儲かる」ことなのである。

終戦後、空襲による焼失を免れて残った東京の明治記念館は、参拝者もなくすっかりさびれてしまっていた。この再建を託されたのが市村清であった。重役会の反対を押し切り、損失が出たら個人で被るとまで述べたのであるが、市村の決めた明治記念館の新しい役割は結婚式場であった。市村の信念は、敗戦で自信を失っている国民を元気づけるために何かできることはできないか、ということであり、それが明治神宮と国民大衆を結び付けることであった。この大義に基づき、そのことで儲けようとする考え方を捨て、国民に誇りを取り戻してもらうことを第一義とした。

なるべく多くの国民が利用しやすいようにと、価格も抑え、新たにスタートした明治記念館は、大方の予想を裏切り、開店早々に黒字となり、見事に復活を果たした。その時に市村は、世の中の役に立つ事業をすれば必ず収益はついてくる、つまり「儲けるのではなく儲かる」のだと考えた。そこには事業活動で日本の復興を支えていくという強い信念があった。

世の中の役に立つということを愚直に実践するという姿勢こそがリコーグループに根付くDNAである。そして、この「世の中の役に立つ」ということこそ、事業視点と技術視点の両輪をつなぐ車軸でもある。

坂田 誠二（さかた せいじ）

1981年 4月 当社入社
2006年 4月 当社MFP事業本部 第一設計センター所長
2008年 4月 当社MFP事業本部 副事業本部長
2009年 4月 当社コントローラ開発本部長、MFP事業本部 副事業本部長
2010年 4月 当社執行役員
2011年 4月 当社人事本部長
2012年 4月 当社常務執行役員
2014年 4月 当社日本統括本部長
2015年 2月 当社日本統括本部長、画像システム開発本部長
2017年 4月 当社オフィスプリント開発本部長、オフィスプリント事業本部 副事業本部長
2018年 4月 当社専務執行役員（現在）、オフィスプリント事業本部長
2018年 6月 当社取締役（現在）
2019年 4月 当社CTO（現在）