

大きな環境変化を変革のチャンスととらえ、 ワークプレイスの未来を創造していきます



代表取締役
社長執行役員 CEO
山下 良則

2019年末頃から発生した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的な拡大に伴い、お亡くなりになった皆様に謹んでお悔やみを申し上げますとともに、罹患された方々、困難な状況におられる皆様の早期回復を心よりお祈り申し上げます。

新型コロナウイルス感染症の拡大防止に向け、世界的に外出禁止・自粛などが広がり、経済活動の縮小や景気後退懸念など、広範に影響がおよんでいます。このような状況の中、最前線でご尽力されておられる皆様に心から敬意を表するとともに、一日も早く感染拡大が収束し、復興に向けた活動が進展することを願い、リコーグループとしてできる支援の一つひとつ取り組んでまいります。

3年間の構造改革の先に、リコーだからこそ実現できる“はたらく喜び”を描く

私は2017年の社長就任時に発表した第19次中期経営計画(19次中計)の中で、これまでの延長線上にある経営を続ければ赤字転落するというシナリオを示した上で、スピード感をもったトップダウンの構造改革に挑みました。中計の最初の1年でコスト構造改革、事業の選別を断行するとともに、将来に向けた投資や経営システム改革、さらにコーポレートガバナンス強化にも取り組みました。そして、2年目からは、成長戦略の実行に舵を切りながら、オフィスプリンティング事業の収益性改善、オフィスサービス事業の収益化などの成果を上げることができました。

こうした成果を足がかりに、20次中計の策定にあたっては、リコーが100歳となる2036年をどう迎え、次の100年への礎をどう築くのかを強く意識し、バックキャストで検討を重ねました。今後、AI化やロボット化などのテクノロジーの進化によって作業の自動化がさらに進めば、生産現場に存在する3K(きつい・汚い・危険)や、オフィスに存在する3M(面倒、マンネリ、ミスできない)がなくなり、人はよりクリエイティブな仕事にシフトすることができます。これにより人は、働くことに対してこれまで以上の達成感・満足感・充足感などの喜びを感じることができるようになると考えています。そしてその実現は、1970年代にOA(オフィスオートメーション)を提唱して以来、働くお客様の業務の効率化や生産性向上に寄り添い続けてきたリコーだからこそできることだと確信しています。

まず、2036年までの道程として、2030年にリコーがどのような価値提供を実現できるかの議論を社内で重ねました。それに基づいて、2020年度から2022年度までの3年間でなすべきことを20次中計として定め、2020年3月に発表すべく準備を進めていました。その矢先に、新型コロナウイルス感染症の拡大 [▶](#) という、世界規模の未曾有の危機が訪れたのです。

激変する世界の中で、リコーにもさらなる変革が求められている

新型コロナウイルス感染症の拡大によって、社会は一変しました。人の移動は制限され、半ば強制的に在宅勤務やテレワークの導入が進むとともに、ペーパーレスも加速しました。このような働き方の変化自体は、2036年までの道程を検討する中で3年程度かけて徐々に進行するものと想定していました。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大によって、一気に数カ月で前倒して進行したとらえています。

こうした環境の激変に対応するために、私は、2020年度を「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付け、当初20次中計で取り組もうとしていたことを3倍速の1年間で成し遂げることを決断しました。さらに、2021年~22年で、本来2023年からの3カ年で取り組むはずだったことを推し進めます。つまり6年間の計画をこの3年で実行しようとして動き始めています。

経済活動の停滞やお客様のオフィスクローズによって生じるプリントボリュームの減少は、リコーの経営に大きく影響を与えました。これは、たとえ新型コロナウイルス感染症が収束した後でも、完全には回復しないものと覚悟しています。こうした変化も予測して、従前よりオフィスサービス事業の拡大など事業構造の変革に着手してきましたが、2020年度はOAメーカーからの脱皮とデジタルサービスの会社への転換 [▶](#) を一気に進める考えです。

新型コロナウイルス感染症は、罹患者や医療機関におよぼす直接的な影響だけでなく、社会や経済にも多大なる打撃を与えています。ヒトの移動が制限される一方で、カネとモノ、情報が活発に動く状況など、誰も事前には予測していませんでした。そのような状況の中でも、私がいつも思っているのは、将来は「不確実なことが確実である」ということです。さまざまなことを想定しながら、リスクを回避するための準備を進め、いざとなったらすぐに行動できるようにする。変化にしなやかに対応できる体制を事前に整えておくことによって、自信をもって経営を進められるようになると考えています。

詳しくは本誌

1 特集1 危機対応と変革加速：
コロナ禍におけるリコーの
取り組み
P23-26

2 特集2 危機対応と変革加速：
デジタルサービスの会社への変革
P27-32

2019年5月、米中貿易摩擦によって想定されるリスクを回避するため、中国で生産していた米国向けMFP(複合機)の生産を2カ月という短期間でタイに移管しました。これも、従前からグローバル生産戦略の一環としてBCP対策の強化に取り組み、主力機種の数拠拠点による並行生産を進めてきたことが功を奏したものです。同じ機種を複数拠点で生産する体制はコストがかさむものの、こうした準備を常に進めてきたことが、コロナ禍における影響の最小化や迅速な対応にもつながっています。現場・現物・現実を大切に、何が起きているのかを把握して、次に起こることを予想し、準備を進めることの大切さを私は改めて実感しています。

2020年8月の2020年度第1四半期決算発表の際に、2020年度の見通しを公表しました。それに先立ち、主要国のMFPプリントボリュームの回復想定について、さまざまなデータやお客様を訪問するエンジニアの声などを集約し分析を重ねてきました。その内容を踏まえて、執行取締役が構成するチームで今後の対応策を検討し、社外取締役も含めた議論を行い、緊急対応と変革加速の施策によって700億円の利益を創出する取り組みを決算発表と同時に打ち出し、素早く実行に移しました。

新しい事業のあり方をいかに速く、かつワークプレイスや働く人という軸で立案できるかが、リコーにとっての勝負とも言えます。会社として非常に厳しいハードルを越えていかなければなりません。今何をやるかが未来のリコーの姿を変えていくと私は確信しています。全社一丸となって取り組んでまいります。

私たち自らが新しい働き方を標準化し、ニューノーマルへと対応する

新型コロナウイルス感染症の拡大は、私たち自身の働き方にも大きな変化をもたらしました。私も率先して在宅勤務を行いました。2020年4～5月の間で私が出社したのは4日間のみでした。その後は、週に2日は在宅勤務、2日は本社に出勤し、残り1日は首都圏のさまざまな拠点を訪れて現場を見るようにしています。

こうした経験を踏まえて、リコーではwithコロナがニューノーマル(新常态)であると覚悟を決め、在宅勤務などのリモートワークを新しい働き方として標準化することを決めました。社員一人ひとりの柔軟な働き方とパフォーマンスの最大化を目指し、全社一律ではなく、職種や仕事内容に応じて出社とリモートを最適な割合で組み合わせ運用していきます。また、それぞれのニューノーマルを創っていかうという思いを込めて、国内リコーグループ向けにガイドラインを発行しました。

経営会議やさまざまな報告もリモートで行っていますが、仕事のスピード感が上がっているという実感があります。以前は、私の業務や出張の合間を縫って、30分の報告をするのに2週間待ってもらおうという事態も珍しくありませんでした。リモートであれば空き時間があればすぐに対応できますし、報告の頻度を上げることもできます。同じことは事業部長や部署責任者のレベルでも起きていて、業務全体が加速している印象があります。なにより、リモートの会議では席次がなく、発言者の名前が表示されるだけで肩書きも曖昧になります。そうした環境が、これまで以上にフラットな議論を生んでいると感じています。

一方、リモートでは熱を伝えることが難しくなります。今後、人々の仕事がタスクからクリエイティブなものにシフトすると、対面の価値もまた高まります。そのとき、オフィスやコミュニケーションのあり方も変化することでしょう。その変化に積極的に取り組み、自らが実践してきた経験をお客様に提供していくことこそが、デジタルサービスの会社たるリコーの使命だと考えています。

リモートワークはさらに、管理職のマネジメントにも大きな影響を与えています。目の前にいないメンバーに対して適切な業務を割り当て、その遂行を支援することが求められるためです。そこで前提となるのは、見えないメンバーを「心配」するのではなく「信頼」することだと考えています。

このように、新型コロナウイルス感染症は、私たちが抱えるさまざまな課題をあぶりだし、本質的な問いを投げかけてきます。より良い仕事とは、より良い人生とは、より良い社会とはどんなものなのか。この危機は、これまで当たり前と思っていたことをもう一度見つめ直すチャンスでもあるのです。



私たちが、自立的に働く時間や場所を選択できる柔軟な働き方に取り組み、そこで得たものをお客様への提案につなげていくことが、リコーが掲げる2036年ビジョン「はたらく」に喜びを」の実現につながるものと確信しています。

世界の課題解決に向けてゴールを設定し、社会とともに達成する

昨今、ESGへの取り組みや持続可能な開発目標(SDGs)への貢献を求める声が高まっています。

リコーは創業以来、事業活動を通じた社会課題解決を追求することで、自らの成長と持続可能な社会の実現への貢献を目指してきました。その方向性を踏まえながら、ステークホルダーの期待も反映した上で、リコーグループのマテリアリティを特定しました。

2020年度より、「事業を通じた社会課題解決」とそれを支える「経営基盤の強化」の2つの領域で7つのマテリアリティを特定し、各マテリアリティに紐づく14のESG目標をを設定しました。財務目標とESG目標は不可分なものであり、一体となっ

て経営戦略および事業戦略に落とし込まれることで達成されるものです。それに基づいて、2020年度から、取締役賞与フォーミュラを改定し、ESG指標の達成に取締役および執行役員が責任をもつことを明確にしました。また、社員に対しては、自分の職務がSDGsとどのようにつながりをもつか意識し語れるよう、教育を行っています。自分の仕事がお客様や社会、地球環境にどのように役に立っているかを語れるようになれば、仕事への誇りを感じることができるとともに、社員の家族や周囲の人々にとっても喜びがあると考えています。

マテリアリティの一つ「脱炭素社会の実現」に向けては、気温上昇1.5°C未満を目指す国際的な潮流となっている目標を踏まえ、2030年のGHG(温室効果ガス)削減目標を改定しました。2022年には、従来の目標を8年前倒した30%削減(2015年比)という高いハードルを設けて、達成を目指します。

コロナ禍の世界で経済の復興を進めるにあたっては、気候変動への取り組みを両立させるグリーンリカバリー(緑の回復)が重要となります。私は、経済の回復と気候変動対策を同軸で進めるべきと確信しています。

詳しくは本誌

1 ESG / SDGsの取り組み
P19-20

2 重要指標と連動した
取締役賞与フォーミュラへの
改定について
P50

このような動きを加速させるために大切なのは、目標を明確にすることです。リコーが日本で初めてRE100に加盟したときもそうでした。再生可能エネルギー100%を達成する具体的な道筋は見通せていませんでしたが、私は経営者として、50年先にリコーが達成すべきゴールを明確に定める必要があると思っていました。ゴールがあれば、人はそこに至るためにやりたいこと、やらなければならないこと、やるべきことを考えるようになるのです。やるべきことが明確になれば、どうすればそれを実現できるかを考えるようになる。また、その実現に協力してくれる人も集まってくるようになります。

気候変動対策において再生可能エネルギーの活用は重要な役割を担うものであり、今では日本企業の38社がRE100に加盟しています(2020年9月現在)。同じ志をもつ仲間が増えることで、共に力を合わせてゴールを達成できるようになるでしょう。

そして、その道のりは技術で解決できる部分が多いとも考えています。リコーグループ内の技術だけでなく、広く世の中の技術も活用することで、ゴールを達成できると信じています。

危機をチャンスに変え、 リコーグループはさらなる進化を目指す

2020年3月、リコーは「デジタルサービスの会社」へと転換することを宣言しました。その歩みを進めるにあたって、新型コロナウイルス感染症の拡大は悪いことばかりではなく、変革のチャンスを生み出したととらえています。働く人や働き方が大きく変わろうとしているとき、その役に立つ準備をこれまで積み重ねてきたことは、非常に幸いだったと思っています。

この数年、経営上の課題となっていたバランスシート構成や財務安定性については、リコーリースの非連結化などを通じて、ほぼ解消されたと考えています。19次中計のさまざまな構造改革を経て、現在のリコーグループには財務基盤や人材等も含めた堅固なインフラが整っています。「危機対応」と「変革加速」の1年と位置付けた2020年度の難局も必ず乗り越え、1年で革新を達成できると信じています。

リコーグループは着実に成長し、変貌を遂げています。ステークホルダーの皆様には、リコーの挑戦を楽しみに見守っていただければと思います。

