

山下 良則
代表取締役 会長

石村 和彦
筆頭社外取締役

特集 代表取締役 会長・筆頭社外取締役 対談

透明性・客観性を担保した CEOサクセッションを経て、 「デジタルサービスの会社」への 変革を加速

2023年4月に大山晃がCEOに就任し、
同時に第21次中期経営戦略(21次中経)に基づく3年間が始まりました。
新CEOの指名および21次中経策定プロセスに関わった
代表取締役 会長と筆頭社外取締役による対談を行いました。

CEO選任プロセスを振り返って

山下 今回のサクセッションプランは私がCEOに就任した2017年の秋からスタートし、2021年度以降は、指名委員会で審議を計12回開催し、評価・議論を尽くしてきました。複数の候補者に対して第三者機関のアセスメントも行った上で、指名

委員会での議論を進め、大山晃をCEOに選任、取締役会で決議したものです。指名委員会では現CEOの継続可否を含めて毎年2段階でCEOの評価を行っています。こうした厳格な現CEO評価と連動させながら、計画的にCEOサクセッションの検討をしています。毎年11月初めの指名委員会では数名の次期CEO候補者を私から指名委員会に答申してきました。指名

委員会は、私以外は社外取締役という構成のため、指名委員の皆さんには、候補者の人となりを含めて判断いただけるように、取締役会やその事前説明の場などを通じ、接点を増やすことを心掛けました。後継者選びはCEOにとっての最重要タスクの一つですから、就任直後から、後継者選びは念頭にありました。21次中経は「デジタルサービスの会社」への変革に向けて実行を加速する3年間と位置付けており、しっかり牽引し、未来につないでいくことのできるリーダーを後継者に選びたいと考えていました。

石村 確かに、戦略の継続性を踏まえることは重要で、就任初期から候補者の選定を計画的に進めることは、CEOのミッションとして大きなウェイトを占めるテーマですね。自分がトップを務めている間に候補者に準備してもらう必要もありますし、複数の候補者がいればそれぞれにタフアサインメント*を与えた上で検討するなど、相当時間を要しますから、早期から検討することは重要だと思います。

私は2022年6月に社外取締役に就任したので、選任プロセ

スに関与したのは最終段階でしたが、それまで指名委員会で十分に議論、検討がなされるなど、非常に丁寧に進められてきたことがわかりました。複数の候補者と個別面談を実施し、第三者機関による評価結果も直接聞いた上で議論を重ねてきましたので、客観性と透明性の担保されたプロセスだったと評価しています。

* タフアサインメント:容易には達成できない課題や役割、目標を与え、対象者のさらなる成長を促す人材育成の手法

山下 大山さんからは、石村さんとの面談時には、CEOとしての心がけについてのアドバイスがあったと聞いています。幹部の育成という点でも有用だったように思います。大山さんと私の出会いは1996年にさかのぼります。欧州での複写機のリサイクルについて議論する中でのエピソードです。リサイクルをすると新品が売れなくなると懸念する声に対し、「お客様にとってどちらが良いかを考えませんか」と大山さんが言ったのです。その言葉が胸に刺さりました。利他の心を持つ仕事人だと、ものすごい逸材だと感心したことを今でも鮮明に覚えています。

この時の話をしても、当の本人は「そんなこと、ありましたか?」という感じなのですが(笑)、とにかくよく人の話を聞き、内容を一度自分で受け止めて、熟考してから意見を発するタイプ。自分の腹に落として意思決定をしないと手戻りが起こりますし、部下の話にも耳を傾けた上で決断する彼の意思決定にはとても信頼感があります。

石村 私は彼との面談で「トップは孤独だ」と伝えました。ナンバー2とは違い、最終的に意思決定をして、会社を舵取りしていく立場ですから、孤独かつ重責に耐えられるかどうかという視点も重要です。

山下さんのマネジメントスタイルとは異なるタイプですが、会社は常に同じスタイルで経営しなくても、人によって違ってよいと思います。複数回の面談を通じて、静かで落ち着きがあり冷静に人の話を聞く彼の姿勢に信頼感と安心感を抱きました。「デジタルサービスの会社」に舵を切らる中で、グローバルに、多様な人材を束ねていくには、周りの声を聞きながらまとめ上げる彼のマネジメントスタイルは最適だとも思いましたし、取締役会で全会一致での選任となりました。

山下 そうですね。第三者による評価は、役員に就任してから定期的に実施してきました。今回のCEO選任にあたっては、入社前の経験や、価値観の形成に影響を与えた家庭環境や苦勞話などにもおおよそ多岐にわたる資料をもとに「人間力」を評価してもらいました。加えて第三者機関の評価レポートに記載のない部分についても、指名委員会で多く議論しました。その点でも指名委員会は十分に役割を果たしたと思います。

新中期経営戦略に関する議論について

山下 「デジタルサービスの会社への変革」という大きな方針のもと、コロナ禍で急速に進んだ働く環境や働き方の変化を、当社の大きな事業機会にすることが21次中経の前提にあります。重要なポイントは、お客様と接するデジタル人材が地域ごとのお客様の課題を自律的に解決できるよう、地域戦略の強化を図ることです。日米欧の各市場でもお客様の特徴が異なりますから、それぞれのお客様にいかにか付加価値を提供していくのか、取るべき戦略も地域に応じて変える必要があります。

石村 なぜその方針が、リコーグループを勝利に導くのか。取締役会でも、リコーグループの強みは何か、他社とはどう差別化を図るのかを質問しました。これまでプリンティング事業を中核にオフィス環境に関わるさまざまなサービスを展開してきたラストワンマイル*でのお客様との接点が強みであること。そしてその強みを徹底的に活かしたデジタルサービスの会社へと変革することが、成長戦略のカギであることが理解できました。加えて、事業成長を実現するために必要なものが、国ごと、項目ごとにマトリクス化して一覧で示され、そこで可視化されたミッシングピースをどうするかについても、M&Aなど取るべき具体的な施策案が練られていました。こうしたリコーグループの強みを十分に活かした戦略を実行することで、成功する可能性が高まると感じています。

山下 ハードウェアが競争力の源泉だった時代から、ハードウェアを活用してソフトウェアをお客様サービスの価値として提供する時代に移行しています。ラストワンマイルを有する強みを発揮しつつ、同時に、ものづくりが強いメーカーであり続けるために、2023年5月に東芝テックとの新会社設立の基本合意を発表しました。ものづくりも強化しながら、複合機も含めた独自のエッジデバイスを出入り口として、リコーグループ共通のプラットフォームであるRICOH Smart Integrationにつなげ、お客様に新たな価値を提供する、そんなデジタルサービスの会社を志向していきます。その過程で、取締役会については、さらなるガバナンスの高度化に

つながるよう、現場視察の機会も増やしていきたいと思っています。

石村 ぜひ増やしていきましょう。2022年は国内の工場や研究所を視察しましたが、実際の現場を見ると格段と理解が深まります。現場で働く方とコミュニケーションをとることで、取締役会では見えづらい職場の雰囲気などが把握できますし。

* ラストワンマイル:モノやサービスを届けるお客様との直接的な接点のこと

リコーグループの中長期での成長に向けて

山下 現状、PBRが1倍を割りこんでいることには忸怩たる思いです。大山CEOを中心に執行側ではPBR 1倍以上に向けたプロジェクトが始動しており、取締役会でも議論しながら対策を講じたいと思います。まずは成長力を業績で示すことでリコーグループへの期待感の醸成、さらには企業価値の向上につなげることが必要だと考えています。さらには、投資家やアナリストの方をはじめ企業価値を評価する資本市場にしっかりと説明していかなければなりません。

石村 PBRを改善する重要な要素はROEの向上です。ROEに関しては分母(自己資本)を小さくするのではなく分子(当期利益)を増大させることが肝要です。「デジタルサービスの会社」への変革という方針と、トップライン(売上高)や利益率の推移とをしっかりとリンクさせて外部に発信すると良いと思います。

山下 デジタルサービスの会社になると事業構造そのものも全く変えていかなければならないということも、まずは社員も理解し、自律的にチャレンジをすることが重要です。私は、会社の成長は社員の成長の総和だと思っています。ですので、社内における情報の透明性も向上させながら、社外に対してもしっかりと説明責任を果たせる会社でありたいと思います。

石村 「人は力なり」と言いますが、人材こそが企業の成長の源泉です。人が育つことの総和がリコーグループの成長につながりますから、会社全体で活力を上げるには、やはり社員と会社のエンゲージメントが重要です。社員の会社に対するロイヤリティだけでなく、会社が社員の満足度をどう高めるのか。エンゲージメントに

不可欠な4つの要素がポイントになります。1つ目は「ビジョンの共有」で、リコーグループであれば「三愛精神」や、「デジタルサービスの会社になる」という大きな方針です。これらはグローバルにしっかり共有されています。2つ目は「働きやすい会社」か。これも外部から高い評価を得ています。今後もっと重要になるのが3つ目の「働きがい」です。2022年の現場視察では、現場の社員が働きがいを持って取り組んでいるという印象を得ました。そして4つ目が「成長の機会」です。私は指名委員会の委員長として、今後、社員が成長した結果、どのようなプロモーションの機会を得られているのか、という点でも人事部門と議論していきたいと思っています。人の力の総和につながるこれらの要素すべてについて、当社は高いポテンシャルがあると私は思っています。

山下 ありがとうございます。特に3つ目の「働きがい」は私も強く意識している部分です。いわゆる「働き方改革」が、会社視点の「働き方改革」になっていないか。社員にとっての「働きがい改革」につながっているか。これは「はたらく」に「遊び」を使命と目指す姿とする我々として、非常に重要です。お客様に新たな価値を提供することが、社員にとっての充足感や達成感、そして働きがいにつながる。そのサイクルを回していくことが会社および個人の成長につながる。会社と社員とが対等な関係となることで、人は成長し、会社も成長します。石村さんのおっしゃった4つのエンゲージメント要素を考える上でも、社員の話に耳を傾け、吸収し、自らの方向性を決めていく大山CEOは、必ずや当社の未来を牽引するリーダーシップを発揮すると確信しています。

