

1 一九九五年十二月、上海理光の新工場完成

★中国にファックスの生産拠点を

一九九五年十二月十五日、中国上海に新しい工場が完成した。

中国とリコーの合弁会社「上海理光FAX有限公司」の新工場である。社員数一五〇名、ファックスの生産量は月産五〇〇〇台の規模となっている。中国にファックスの生産拠点をつくるといふ国家プロジェクトであり、現在では社員数も約九〇〇名にまで増え、生産量も月産三万台へと大きく伸びている。新工場は、中国にとってはもちろんだが、リコーにとっても海外生産の一大拠点として大きな魅力をもっている。メーカーにとって、海外生産は競争力を維持するうえで重要な意味をもつ。まして中国という市場は、二一世紀に最も成長が期待できる、戦略上欠かせない市場でもある。

新工場の完成が、リコーグループにとって実にめでたい話であったのはいうまでもない。竣工式ではリコーと中国双方の要人が参加して、華やかなセレモニーが開催された。

上海新工場の立ち上げに、責任者として、最初から最後までかかわったのが本書の主役の一人、神戸健二（ごうど・けんじ、一九四六年生まれ）である。神戸は中国に新しい生産拠点をつくったのち、そこに主力商品を生産移管されたがために苦況に立った関連会社の再建に社長として臨むという、なんとも皮肉な巡り合わせを経験する。まずは、神戸が新工場建設のプロジェクトに参加するところから話を始めよう。

★「上海リコー立ち上げプロジェクト」のリーダーを命ず

リコーが中国との合弁会社を設立する。

一九九三年八月に新聞発表となった記事を、夏休み中の神戸は、『日暮硯』を著した松代藩改革の名家老恩田木工で有名な長野県松代市の実家で目にした。このとき、神戸には「自分に関係するのでは」という予感のようなものがあつたという。特に根拠があつたわけではない。なんだか胸騒ぎのようなものを覚えた。

予想どおり夏休み明けに、上海リコー立ち上げプロジェクトのリーダーの内示を受け、九月一日に正式に辞令を受ける。以後、上海に赴任するまでの八カ月は日本国内での準備に明け暮れた。これまで神戸は、会社再建をはじめ、いくつものプロジェクトを経験しているが、副総経理という実質的な責任者を担当するのは初めての経験だ。ましてリコーにとって、初めての中国との合弁生産という大事業でもある。

中国におけるファックスの生産拠点をつくるという話は、リコーがもちかけたというよりも、中国の国家プロジェクトとしてスタートしている。中国で年間四〇万台のファックスをつくるのが目的である。日本のメーカーについてさまざまに検討を重ねた結果、リコーに白羽の矢がたったという特殊な経緯もあり、リコーにとっても失敗のできない事業だった。

★中国ビジネスで成功する五つの『あ』

神戸の責任は重い。やるべき仕事は二つ。一つはすでにある旧工場でのファックス生産を立ち上げること、そしてもう一つは土地を買うところからスタートして、新しい工場を建て、生産を軌道に乗せる

ことだった。

のちに詳しく紹介するが、このとき日本と中国の価値観のちがいにしばしば戸惑ったという。「中国で成功するためには五つの『あ』からなるビジネスルールがあると教えられました。『あせらず、あわてず、あきらめず、あてにせず、あなどらず』の五つだそうですが、実際に向こうで仕事をしてみると、なるほどうまいことをいうものだと思えました。

こうした日本人と中国人のものの考え方・行動の仕方などのちがいがわかってからは、さほど戸惑うことはありませんでした。『これはこれで面白いものだなあ』と思えるようになりましたから」

「私は風貌がちよっと中国の人みたいでしょう。それで得をしました」と、神戸はおどけて話すが、たしかに現地の人にも見事にとけこむのに成功した。おかげで九五年六月二三日には旧工場での量産開始に成功、同年一二月に新工場竣工にこぎつけている。

二〇〇二年一月、リコー生産関連会社K A I Z E N活動交流会・グローバル技術交流会が中国深圳市で開かれた際、神戸も参加者の一人として出席している。その際自分が立ち上げに携わった上海理光FAXのメンバーとも旧交を温めている。

「月産三万台ですから立派なものですよ。完成から六年余りの年月が過ぎましたが、なかなか見事な工場になりました」

神戸にとって自慢できる仕事のひとつだ。

2 三万台のファックスが中国へ

★中国への生産移管決定

上海工場が当初目指したものは、中国国内におけるファックスの一大生産拠点である。中国国内向けに、年間四〇万台のファックスを生産する予定でスタートした一大プロジェクトのはずだった。実際二〇〇二年四月現在、月産三万台の生産を実現している。ところが、この生産台数はすべてが中国の国内向けではなく、輸出も含まれている。

神戸健二によれば、合弁会社の方針が「当初予定していた国内向け生産だけではなく、輸出による外貨獲得も目指す」へと方向転換したため、リコーとして輸出用ファックスも中国で生産する必要が生まれたという。

当時、リコーのファックスのほとんどを生産していたのはリコーユニテクノ株式会社であり、月間生産台数は五万台。設立当初は、ジアゾ複写機を中心に生産していたが、八〇年代に入りファックスの生産を開始。ファックスの爆発的な普及とともに急速に生産台数を伸ばした。ピーク時には月産六万台に達する。デジタル化に伴う複合機の登場と電子メールの普及にあわせて、需要は低下傾向にあったものの、それでも月間五万台を生産、売上げの主要部分を占めていた。

リコーユニテクノから低価格ファックスを中国へ生産移管していくというのがリコーの方針である。もちろん上海工場の生産能力から見て、いきなりの移管はないものの、それでも二〜三年で移管するのははっきりしている。

★国内の生産会社はどうするか

海外生産の拡大は、今やメーカーにとって当たり前の話である。

日本のメーカーは、国内の安い人件費や豊富な労働力に支えられて高度成長を続けてきた。高度成長期には生産性と関係なしに人件費が高騰し、気がつけば「世界一高い人件費」といわれるようになってしまった。

そこで国際競争力を確保するため、より安い人件費を求めて生産の海外シフトを進め、最近では中国へ進出する企業があとをたたない。もちろん中国に行けばすべてが解決するというわけではない。「国内できちんとしたモノづくりができない企業が、人件費の安さだけにひかれて進出して成功できるほど甘い市場ではない」という厳しい見方もある。

リコーにとっても国内の工場は守りつつも、海外生産を拡大していくというのは経営上当然の策であり、ファックスの生産移管自体に問題はなかった。

むしろ問題は、ファックスの大半を中国に移してしまう国内の生産会社・リコーユニテクノをどうするかである。ファックスを生産移管すれば、売上げは大幅にダウンする。放っておけば赤字転落は必至だ。しかも残るファックスの需要も、これからの伸びは期待できない。

★閉鎖・縮小ではなく、再建せよ

企業によっては、将来性が期待できない以上、中国に新しい工場をつくり、国内の工場は閉鎖するという選択肢もある。証券アナリストによっては、国内の生産拠点より中国の生産拠点多いほうを企業として高く評価する人もいるほどだ。

リコーという会社は、創業以来これまで人に手をつけていない。リストラ本来の目的である事業の再構築は徹底的にやるが、人をきるリストラはしていない。もし人をきるときには、最後に自分の名前をのせるというのが、浜田広株式会社リコー会長の考え方だ。

リコーユニテクノに関して、おかれている状況は厳しいものの、閉鎖や縮小計画は選択しない。主力製品を失った企業として、これからいかに再建していくか。これが課題である。

3 このままでは赤字八億円！

★九八年度は売上げ一〇〇億円、赤字八億円に

リコーユニテクノを取り巻く環境はあまりにも厳しかった。

主力のファックスについては、中国への生産移管がなくとも今後の需要低迷ははっきりしている。事務機の流れが複合機へと向かい始めている。これまで事務機といえば、ファックスがあり、複写機があり、プリンターがありと、それぞれが単独で成立していたが、それらすべての機能を併せ持つ複合機が主流となりつつある。しかもファックスそのものの存在を脅かす、電子メールの急速な普及もある。従来はファックスを使用していた情報伝達が電子メールにとってかわられ、ファックスの需要は減る一方だった。

こうした流れに追い打ちをかけたのが、ファックスの中国への生産移管である。ファックスと広幅の複写機の生産受託でやってきた会社にとって、主力中の主力ともいえるファックスの大半がなくなり、

残るファックスと広幅の複写機に大きな需要も期待できない。まさに企業として存亡の危機である。

中国への生産移管が計画通りに進み、残る商品の需要が伸びない。売上げは当然ダウンし、利益も落ち込む。試算では、九八年度には半期の売上げが当時の一八〇億円から一〇〇億円へと減少し、経常利益も赤字八億円に達する。これではいくら親会社リコーがついているとはいえ、企業としての存在価値そのものを問われる。

★親会社リコーがなんとかしてくれるのでは

赤字幅を少しでも小さくするために、当面取り組んだのは経費削減だった。

経費削減というのは、楽しいものではない。企業が活動をすれば経費がかかるのは当然だし、積極的になにかをしようとするれば経費も増える。売上げが落ちていくからと経費を削減していけば、どうしても縮小均衡に陥る。

リコーユニテクノの場合も、まずは売上げの低下をにらみながら赤字を出さないように経費削減を進めていった。だが当時、社員が危機感を感じていたかといえば、そうではない。

「ファックスを中国へもっていく代わりに、リコーはなにをもってきてくれるのだろうか」

これが当時のリコーユニテクノの社員の本音だ。「世界のリコー」がついている安心感があり、たとえファックスがなくなつたとしても、リコーは代わりになにか新しい商品をもってきてくれるだろうと多くの社員は考えていた。

それを甘えと、責めることはできない。これまでの日本の親会社と子会社の関係を見れば、親会社が子会社の面倒を見るのは当然で、子会社は黙っていても親会社が仕事をもってきてくれた。たとえ赤字

が出たとしても、親会社が助けてくれるため心配する必要はない。ときには親会社が、子会社に不良資産を移すなどして、親会社のバランスシートづくりに利用する例さえあった。

企業経営が連結重視になると、そうもいかない。親会社だけの決算をよくしても、子会社が大きな赤字を抱えていると、グループ全体の決算はどうしても悪くなってしまう。この何年か業績の悪い子会社を清算したり、売却したりという動きが活発化している背景には、グループ力の強化という目的がある。たとえ子会社であっても、かつての情実ではなく、資本の論理が重視される。

リコーユニテクノを取り巻く環境はまさにそうした変化のなかにあった。それでも「親会社がなんとかしてくれる」という気持ちは、まだ社員の心に残っていた。

★中国工場の責任者が社長に就任

新しい社長が来るという話は、まさにこれから会社が厳しくなるという時期に起きたものだ。しかも新しい社長は、中国の工場を立ち上げた責任者である。

迎える社員の心境は複雑だ。

「神戸さんとやっていこう、自分たちで食えるようにしようと思えるまで、半年くらいかかりましたね」と桜井俊治（現営業部部长）が振り返るように、新社長を迎えるリコーユニテクノの社員は、危機感を感じながらも、しばらくは「リコーはなにを代わりにもってきってくれるのかな」「神戸さんの人となりはどうなのか」とやや様子見的な期間を過ごす。

とはいえ、同社には再建に向けて、それほど多くの時間も残されてはいなかった。