

桜井正光新代表幹事に聞く

新代表幹事



経済同友会にしか  
できないことが数多くある。  
ビジョンをしつかり持つて  
改革をリードしていきたい。

去る4月24日に開かれた  
2007年度通常総会において  
桜井正光氏（リコー取締役会長執行役員）が  
代表幹事に選任された。  
桜井氏は昨年度、  
「新時代のものづくり基盤委員会」の  
委員長を務めたが、原点を見失うことなく  
新たな時代環境に対応しビジョンを  
描こうとする姿勢は、  
代表幹事としても堅持されるだろう。  
新代表幹事に抱負、モットー、夢を聞いた。

# 市場主義とグローバリズムをベースに、日本がどうあるべきかを問いただす。

合、それは「CS経営」で、お客さまを起点にした経営をしよう

——代表幹事として、どのような経済同友会にしていきたいとお考えでしょうか。

わが国は、戦後の復興から高度経済成長へと、人口の増大と市場の拡大を前提に、国も企業も生産性の向上と大量のモノ・サービスの生産に邁進してきました。それを主導したのは官僚であり、「戦後日本型システム」と呼ばれるものを作り上げました。その後、バブルとバブル崩壊を経験し、さらにはグローバリゼーションの洗礼を受けました。このような大きな環境変化の中、戦後日本型システムがグローバル経済にも市場主義社会にもほとんど通用しないことがわかってきました。そして、橋本内閣以降の歴代の政権が構造改革、行政改革に取り組むのですが、依然として未完の状態です。

こうした現状認識の下、今私たちに問われているのは、「グローバリズムと市場主義の新しい時代にあって、企業経営はどうあるべきか、国家の運営はどうあるべきか」ということです。加えて、少子高齢化、人口減少といった新たな課題にも直面しています。こうした問題も含めて、「日本はどうあるべきか」をもう一度原点に立ち返って問い直す必要があります。私たちがベースとするのは、市場の判断に託し、市場を信頼するという市場主義経済社会であり、グローバリズムです。そして、

目指すところはわが国の継続的な成長です。そのために、変革・改革のスピードをもっともっと上げていくことが非常に大事です。

経済同友会は、現在を見つめ直し、将来の方向性に対するビジョンをしっかりと持って、企業経営の実践と国の運営について発言していかなければなりません。私たち経営者が自ら率先して変革を起こし、国に対しても方針や政策の提言を行い、変革を促していくことが重要な意味を持つのです。

——代表幹事と社長とでは、組織のトップという点で共通するものがあると思うのですが、桜井代表幹事の経営におけるモットーについてお聞かせください。

私が社長になって思ったのは、「この会社を継続的に成長・発展させていくべきだ」ということでした。会社の規模は小さくなく、従業員・株主様・パートナーが存在するわけで、その人たちを路頭に迷わせないことが自分の役割だと強く意識したのです。そうした意識が緊張感につながっています。会社ですから、最悪の場合は倒産してしまうこともあり得るわけです。しかし、決してそこに至ってははいけません。先々を見据えて手当てをつけ、破綻させてはならないという緊張感を常に持って、経営にあたりました。

そして、破綻を未然に防ぐために何が最も大切か——。私の場

ということでした。お客様を起点に企業が成長と発展をしていくために、ひとつは、お客さまの潜在ニーズ、将来のニーズに応えていくという「顧客価値創造」。もうひとつは、持っている資本・資



産をより有効に効率的に使い、利益率を高めるための「高効率経営」が必要です。

この「顧客価値創造」と「高効率経営」を遂行していくには、大変な変革が必要であり、いかにイノベーションを起こしていくかにかかっています。イノベーションには、戦略と具体的な施策が必要ですが、それに加えて大変な勇気も必要です。これまであったもの

をスクラップし、そして新たなものをビルドするという作業には、怖さを伴うからです。

そこで私が掲げたのが「Fire」という新しい行動様式でした。将来のあるべき姿を描き、そこに向かって積極的に飛び出そうという初期行動が必要だと思ったからです。まずは動き出してみる。動き出せば状況がわかってくる。わかってきたことをベースに次の方

を大いに提言していきたいというのが、代表幹事としての夢です。

経済同友会でしかできないことが数多くあると思っています。また、その能力も十二分に備えていると強く感じています。他の提言者や組織と比べると、個人の資格で集まっているからこそその本質に迫った議論と提言力・行動力が、経済同友会にはあるのではないのでしょうか。同友会が動くことが日

本を良くする——私はそう信じています。経済同友会が持つポテンシャルを大いに活性化して、成果・実績に結びつけていきたいですね。

以前、NHKで放送していた『プロジェクトX』が好きでよく見ていました。日本一、世界一の技術開発をやったのける人がたくさん登場しますが、そうした人たちが社内で偉くなったかという、必ずしもそうではありません。その、偉くはなれなかったけれど世界一の技術開発者となった人たちが流す涙は、達成感の涙だと思うのです。もちろん、適切な処遇が大前提となりますが、「達成感」は次のチャレンジに向かう大きな力になるのです。

——今現在は、ライフとワークのバランスは取れていますか。

今年に入ってからは最悪ですね(笑)。-20対120くらいじゃないでしょうか。マイナスの意味は、ライフの方に被害が出ている感じで、家族との時間が取れないのもさることながら、また、ゴルフのスコアもひどい。ですから今年は、ゴルフで「達成感」を味わいたい(笑)。もちろん、ゴルフだけではなく、家族との時間も含めてプライベートも充実させていきたいですね。

## 桜井正光 (さくらい・まさみつ)

1942年1月8日生まれ。東京都出身。1966年早稲田大学第一理工学部卒業後、リコー入社。94年常務取締役、96年取締役社長、2007年取締役会長に就任。

社長就任後、すぐに顧客視点で経営プロセスを見直し、リコー全社での日本経営品質賞受賞に導いた。また、環境保全と経営の両立を目指した「環境経営」を提唱し、環境先進企業リコーのイメージを確立した。

### ▶ 経済同友会歴

1997年6月 経済同友会入会  
1999年4月 幹事  
2002年4月 副代表幹事

1999~2000年度 米州委員会 副委員長  
2001年度 企業経営委員会 副委員長  
日本米州交流委員会 副委員長  
2002年度 企業経営委員会 委員長  
2003年度 企業競争力委員会 委員長

『顧客価値創造と高効率経営による企業競争力の強化——経営者自らがリードする変革の実現』  
社会的責任経営推進委員会 委員長  
『日本企業のCSR：現状と課題—自己評価レポート2003』  
2004~2005年度 社会保障改革委員会 委員長  
『介護保険制度の抜本改革を—少子高齢化社会にふさわしい真に持続可能な社会保障制度を目指して—』  
『本格的な少子高齢化時代にふさわしい社会保障制度の確立—半世紀を見通した持続可能な医療制度の抜本改革を中心に—』  
『医療制度改革について—「医療制度構造改革試案」(厚生労働省2005年10月19日)に対する意見』  
『社会保障制度を真に持続可能とするための抜本的・一体的改革—経済社会の質的・量的変容に対応した新たな理念に基づいて—』  
2006年度 新時代のものづくり基盤委員会 委員長

向を決めて、また動き出す。つまり、「Try & Error」です。

——代表幹事としての「夢」と、個人的な「夢」は何でしょうか。

経済同友会の原点は、経営者「個人」にあると思っています。厳しい顧客や市場の選択の中で苦労を重ねてきた経営者一人ひとりの企業経営の経験と知見を結集して、この国のあり方や制度設計

を大いに提言していきたいと思っています。質というか、達成感のバランスを図っていきたいですね。

私がリコーの社長に就いて3年目くらいに、「やる気のサイクルを作ろう」というスローガンを掲

# 同友会の原点は個人。 経験と知見で大いに提言を。