

商物分離促進し売り上げ倍増

物流子会社社長としての任期が10年を超えましたが、その間に売り上げをほぼ倍増させています。その理由を教えてください。

「実は社長に就任する前、私はリコー本体の取締役としてリコーロジの社外取締役を八年間に渡って兼務していました。しかし、その頃は年一回の株主総会に顔を出すくらい。正直な話、この会社がどんな仕事をしているのか、まったく理解していなかった。リコーの看板を掲げているのだから、リコーの物流の仕事は一手に引き受けているのだろう。その程度の認識でした」

「しかし、実際に「こちらにきてとて」も驚いた。当時リコーロジの仕事はリコーの工場の構内物流、そして工場から販社倉庫までだけ。そこから先、つまり販社からエンドユーザーまでの配送はノータッチだった。その部分は各地の販社が地場の物流業者に委託するか、もしくは販社が自分で処理していた。そこで私は就任後すぐに各地の販社に出向き、この部分の仕事を当社に任せてくれないかと働き掛けていったんです」

販社の反応は？

「グループの方針として物流子会社を用意しておきながら、それを活用しないのは明らかにおかしいと訴えました。が、現実はそのなかに甘くなかった。販社は『今の業者よりも安くサービスが良ければ、リコーロジに任せても構わないよ』という態度だった。言われてみれば確かにその通りです」

「それならばと、各県に最低一カ所、大都市圏には五〜六カ所、全国で計八〇カ所の物流拠点を設置することにしました。トナーなどのサプライ品は八〇拠点から、そしてコピー機などのマシンはこのうち一七拠点から、販社を通さずにエンドユーザーに直送でき

Top Interview

「調達から静脈まで物流は全部やる」

河路鑑夫 リコーロジスティクス 社長

調達から販売、使用済み製品の回収リサイクルに至るまで、親会社のサプライチェーンで発生する全ての物流機能をカバーする方針を打ち出している。そこで蓄積したノウハウを海外の現地法人にも提供していくことで事業拡大を図る。



る体制を作ったんです。そうやって絶対安くなる体制を組んだ上で販社を説得した。商物分離を進めて、営業マンを販売活動に専念させるべきだと訴えた。最初は大消費地の販社から口説いて回りました。彼らが当社を使うようになれば他の地域は自然となびいてくる」と目論んだのです。

それが成功して売り上げが急増したわけですね。

「私が当社に赴任した時点で、販社のマシン関係の物流はリコー販社全体の一五%ぐらいしかもらえていなかった。それが現在は四〇%近くまで増えました。サプライ品については今や八八%を当社の拠点から直接エンドユーザーに配送しています。それがそのまま当社の売り上げ増につながっています」

「もっとも残りの十二%は依然として商物一体です。販社が自分たちで配送する体制を変えない。なかなか物流を手放そうとはしない。私もセールの人間でしたから、その気持ちは分かるんです。手が空いている営業マンがいるなら、彼らに商品を届けさせれば支払物流費がいらなくなる。そう考えている。しかしそれは間違いです。営業マンの人情費は決して安くはない。営業マンは営業の仕事に特化すべきです」

現在ではリコー商品に関するすべての物流をカバーするようになりました。調達物流から販売物流、そしてマシンを回収してリサイクルするといった静脈物流にまで守備範囲を拡げています。

「当社では調達からリサイクルまで丸ごと請け負うことを、「一気通貫」型の物流と呼んでいます。部分部分で仕事を委託してもらつより、トータルに委託してもらったほうが物流コストを安くできる。理屈ではなく、最初は直感でそう思いました。それを一歩ずつ進めてきたんです。同時に私はいずれ環境対応型の物流を要求される時代が訪れると確信していました。そ

ここで社長に就任した直後に、調達から静脈まで『リコー』に係る物流は全部やる』と宣言したのです」

特定の物流分野に集中して、そこで横展開を図るという選択肢もあつたはずですが。

「われわれはあくまでもリコーの物流子会社であるということをお忘れはならない。親会社の物流を代行する目的で設立されたわけですから、親会社のビジネスがうまくいくように物流面から支援するのが最大の使命です。現在、リコーグループではリサイクルルマを含んだSCMに取り組んでいます。そのSCMに対してQCD（クオリティ、コスト、デリバリー）の面から貢献していかなければなりません」

しかし、親会社だけの物流ではスケールメリットが出ない。

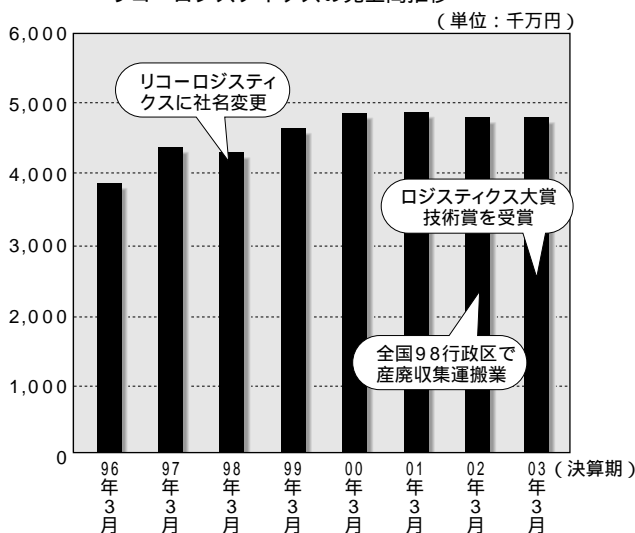
「物流子会社は外販を伸ばして自立することが最優先ですが、それは正しくない。むしろ親会社向けの業務がきちんとできていけば、外販は後から自然とついてくる。例えば当社は国内に八〇拠点を用意した。同業他社と比べると、多過ぎるという印象を受けるかもしれない。しかし、そうした細かなネットワークを気に入ってくれて、当社に仕事をお願いしたいと言ってくる一般顧客（外部荷主）も出てきています。リサイクル物流に関しても同じです。親会社と当社の取り組みを見て、同じインフラを使いたいと声を掛けられるケースが少なくありません」

リサイクル物流で欧州進出

国際物流については？

「手は打っています。まず九五年に国際物流を担当していたリコーインターナショナルシステムズを当社に吸収しました。しかしリコーインターナショナルの仕事は日本で生産した商品を海外の現地法人に送る、

リコーロジスティクスの売上高推移



といった通関業務が中心でした。これをもう一歩先、つまり現地の販売代理店までの輸送や、エンドユーザーへの直送にまで領域を拡げようとしています」

親会社のリコーはライバルのキヤノンやゼロックスなどと比べてグローバル化では立ち後れているという印象がありますが。

「それは否定しません。だからこそ物流子会社にとってはチャンスだとも言える。日本国内で蓄積してきたノウハウを海外で活かすチャンスなんです。モノづくりのアジア化は今後も進んでいく。アジアから日本への販売物流もさることながら、今後は生産ラインまでの調達物流のニーズが拡大していくでしょう」

具体的な対策は？

「中国の深圳では、現地法人のリコーアジアインダストリーと当社の合併で『理光通運』を設立しています。IPO、国際調達の会社です。欧州でもフランスで部品ベンダー四社を対象にしたVMIを展開しています。ミルラン方式で部品ベンダーからパーツを集めてきて生産ラインに投入するサービスです」

VMIは日本国内でも手がけているのですか？

「工場調達部分のVMIには非常に期待を寄せているのですが、部品の正味価格と物流費を丸裸にされることを嫌うベンダー側の抵抗もあつてなかなか浸透していかないというのが実情です」

静脈物流のノウハウは海外で通用しそうですか？

「リコーヨーロッパは近くフランスにEGC、ヨーロッパ・グリーン・センターを設置します。これに合わせて当社が日本のリサイクル物流の仕組みを持っていく。欧州は環境対策に関しては先進地区と言われていますが、実際に調べてみるとそうとも言えないことが分かった。日本で当社が展開している静脈物流は欧州でも必ず通用するはずですよ」