

<主な Q&A>

Q： 使用電力の再生可能エネルギー比率の 2025 年度目標を 40%としている。昨今、電力価格の高騰であったり、日本では浸透のペースが遅いなどの状況下で、計画に対しての進捗をどのように評価しているか。

A： 予定通りに進捗している。再生可能エネルギー比率は、2030 年および 2050 年の長期目標を掲げているが、前倒しでの実施も含めて検討をしている。

Q： リコーが強みとする中小・中堅企業では人材不足が課題。特に IT 人材が不足しているが、支援など考えているか。

A： 日本では非常に大きな課題と認識している。事業を通じてでは、スクラムパッケージやスクラムアセットなど、課題解決のご提案を通じて業務支援をさせていただいている。また、当社の人材、特にシニア層の人材が、中小企業や各地域に出向して活躍するようなコラボレーションは検討したいと考えており、ニーズの探索などを始めている。

Q： 生成 AI といった新規技術を取り入れた人材育成には取り組んでいるか。

A： 生成 AI の活用・研究については以前から取り組んでいる。

最先端の技術動向を常にウォッチする技術部隊があり、その情報に基づいて、必要な技術を身に着ける育成カリキュラムを用意している。東京大学や東京工業大学などのアカデミアとも連携し、共に、人材育成プログラムを進めている。

様々な企業の CEO や CDIO と対話をしているが、生成 AI は内部に取り入れることに注力されているようだ。社内に蓄積している情報と生成 AI を組み合わせ、業務の効率化や簡易化をはかる。そのような技術の取り入れ方を各社は考えており、リコーも同様の取組みを進めている。また、そうした企業のニーズに応えるため、「仕事の AI」という 1 to 1 でコンサルティングも含めたサービスの展開を始めている。

Q： 取締役株式報酬に、3 事業年度で 16 の全社 ESG 目標の達成数での評価を組み込んでいるとの説明があった。12 の目標を達成すれば 80%と説明されたが、どのような傾斜の設計か。また、指名報酬委員会はどのように策定に関わったか。

A： ESG 目標 16 項目のうち、12 項目達成した場合は 80%、14 項目達成した場合は 100%、全て達成した場合は 200%という傾斜を設けている。11 項目を下回る場合は 0%となる。

当初の案では、グローバル共通で取り組める指標として、女性管理職比率と社員エンゲージメントスコアの 2 項目で目標設定することだった。だが、指名報酬委員会で、ESG 目標を将来財務として位置づけているなか、全 16 項目の達成数で評価するべきではないかとの意見があり、今回の内容となった。ESG 担当としては背中を押される形であった。

Q： 国内で取り組んでいるリスクリングについて、様々なプログラムを用意されているようだが、コストとリターンをどのように考えているか。例えば 21 次中期経営戦略期間ではどうか、など、財務分析を行う側への示唆をもらいたい。

A： 現時点では、リターンを踏まえたコストの上限は設けていない。リスクリングのプログラムには、内製化や外部活用など、様々な形式がある。予算管理は行っているものの、1 人あたりの研修費用をどこまで増やし、例えば売上がどこまで伸ばせるか、という目標指標は設定していない。

ただし、社員一人一人の稼働力を 70%向上させるという大きな目標を 21 次中経では掲げている。必ずしもデ

デジタル人材の育成・教育だけによるものでなく、生産性の向上や人材の再配置も含めて達成する。それぞれ、内部では一定の指標は設けている。

国内での人材育成機関であるデジタルアカデミーを発足して、2 年弱が経過した。卒業生が定着し活躍が顕著になると、このプログラムを履修するとういうふうに価値創造につながるということが、ある程度可視化されてくるのではないかと考えている。

Q: 21 次中経達成のための課題における戦略テーマの 1 つとして、自律マインドが説明された。企業の成長に人材育成が欠かせない時代であることは明白だが、具体的にはどのように社員の自律マインドを促すのか。

A: 仕事上の自律とキャリア上の自律、二つの側面からアプローチしている。

自律とは、自身が判断し、自分が求められている以上のことをやることだと当社では考えている。仕事の進め方と自分自身のキャリア形成、これはスキルアップにつながるのだが、双方をどう連動させるかが重要。

仕事上の自律に関しては、大きなものとして働き方がある。グローバルでハイブリッドワークを展開と説明したが、リコーの場合は、生産現場を除いて、基本的に個人に働き方を任せている。各個人とチームで、いかに生産性を上げるかを主眼に働き方を選ぶように。つまり、働き方に非常に大きな裁量を与えている。

また、デジタルアカデミーを通じて、全社員に基本的なデジタルツールの習得、その活用を通じたプロセス DX のトレーニングを行っている。プロセス DX とは、定型業務を含めた各自の業務を、デジタルツールを用いて効率化、リデザインすること。スキルやツール、情報を提供し、会社の期待値を伝え、個人に一定の裁量を与えることが、具体的に個人として何ができるか、何をしたいか、何が求められているのかを明示していることになると考えている。

キャリア上の自律については、仕事上の自律ができれば、自分が目指したいキャリアややりたい仕事が見えてくる。そのために必要なことや今の自分とのギャップが分かることが大事だと考えている。これまでは会社主導の配置転換が多く、日本では資格に応じてジョブが与えられる、いわゆる職能が中心だった。リコー式ジョブ型人事制度を導入し、ポジションに求められる要件をジョブディスクリプション等できちんと明確にしてきた。そうすると自分とのギャップがどこにあるのか、埋める方策として例えば社内外のトレーニングをどのように活用するか、いつまでにどんな仕事をやりたいのかを上司と 1on1 でディスカッションができる。この仕組みはだいぶ定着してきた。マネジャーのサポート力を強化することで、このキャリア自律が徐々に浸透していくと考えて、施策を展開している。

Q: カーボンフットプリントの開示が義務化されると、競争環境に変化が生じる可能性はあるか。開示だけではそれほど影響はないか。また、数値自体に、競合各社間で差が出るか。

A: 日本では、グリーン購入法という公共機関が推奨する法律があり、2024 年 4 月からカーボンフットプリントの開示の義務化がスタートする。開示される CO2 量が競う状況になるとは考えていない。算定の精度や、各社の算定結果の比較可能性に向上の余地がある。

一方で、お客様側にはより環境に配慮したものを買いたいというニーズが高まっているので、企業間比較が容易な制度ではないものの、数字の小さいものを好んで選択する方が増えることは容易に想定がされる。企業側としては、なるべく前身機比で下げていく取り組みを進めることになる。

また、開示するカーボンフットプリントによりカーボンオフセットをすることは、今は任意だが、お客様側からの要望が増えてきている。オフセットには多少なりともコストがかかるので、なるべく低い CO2 の排出量でカーボンフットプリン

トの算定をしていきたいとなるだろう。

Q：欧州ではカーボンオフセットについて批判的な見方も強まっているが、対応についてどう考えるか。

A：現在のところ、当社が提供する製品やソリューションでのオフセットについて、批判的な見方が強まっているとは考えていない。

一方で、ご承知のとおり、企業自体の排出量はできる限り自助努力で減らし、最終的に質の良いクレジットでオフセットすることが大事とされていると思う。それはグローバルスタンダードで求められているので、企業としては取り組んでいく。お客様には製品レベルのオフセットのニーズがあると理解しているので、同じくしっかりとした質の高いクレジットを使いながら、サービスを提供し進めていくことが重要かと考えている。