

# 事業競争力の向上

## 社内カンパニー制の導入

リコーグループは2021年4月より、社内カンパニー制を導入し、事業ドメインごとの5つのビジネスユニットとグループ本社に組織体制を刷新しました。各ビジネスユニットが開発から生産、販売までの一貫体制を構築し、自律的に事業運営を行う体制に移行しています。また、本社部門は中長期の戦略立案、資本配分による事業ポートフォリオの再構築、および成長性／資本収益性による厳格な事業管理に重点を置き、グループ全体でのROE目標の達成を実現します。これは激変する事業環境に迅速に対応するために、2023年度までの導入を計画してきたことを前倒しで実施したものです。社内カンパニー制の導入により、これまで取り組んできた「OAメーカーからの脱皮」と「デジタルサービスの会社への事業構造の転換」を加速し、企業価値の最大化を目指します。

狙い	組織区分	提供価値	従来区分による事業・機能
事業の成長を創る 5つのビジネスユニット(BU) お客様起点の事業運営	リコーデジタルサービス	RDS オフィス+リモートではたらく人の課題解決 現場ではたらく人をつなぐ課題解決	オフィスサービス
	リコーデジタルプロダクツ	RDP はたらく人をつなぐエッジデバイス デジタルサービスを支えるものづくり	オフィスプリンティング
	リコーグラフィック コミュニケーションズ	RGCC 印刷の現場ではたらく人の課題解決	商用印刷 産業印刷
	リコーインダストリアル ソリューションズ	RIS 製造・物流・産業の現場で はたらく人の課題解決	サーマル 産業プロダクツ
	リコーフューチャーズ	RFS 社会課題解決の新規事業創出	SV*1、ヘルスケア、IJ*2電池、 社会インフラ、新素材、AM*3、 エネルギーハーベスティング
成長を支えるグループ本部 ・ガバナンスと経営資源配分に 特化した小さくて強い本社	グローバルヘッドクォーター	各事業への適切な経営資源配分と ガバナンスにより、事業成長をサポート	経営企画・人事・財務・ESGを強化
	プラットフォーム	デジタルサービスの会社にならぬ 風土・人材・インフラ・技術など経営 基盤を先鋭化	デジタル戦略部門新設・先端技術 研究所新設
	プロフェッショナルサービス	社内DXの実践を徹底 そのノウハウを外販できるレベルに高度化	事業支援機能を集約し、DX実践を 通じた機能部門やBUへの支援を実施

※1 Smart Visionの略 ※2 Inkjetの略 ※3 Additive Manufacturingの略

リコーグループが目指すのは、お客様に寄り添い価値を創出するデジタルサービスの会社です。お客様との接点を強化するためには、各事業が自律性・独立性を發揮し、一人のリーダーのもとで迅速な経営判断を行うことが重要であると考えました。そこで、5つのビジネスユニット「リコーデジタルサービス」、「リコーデジタルプロダクツ」、「リコーグラフィックコミュニケーションズ」、「リコーインダストリアルソリューションズ」、「リコーフューチャーズ」から成る社内カンパニー制を導入し、各プレジデントに大幅な権限委譲を行って事業全体の責任を負う体制としました。各ビジネスユニットがお客様を軸としたスピード経営と収益構造の可視化によって資本収益性を向上させる

とともに、外部のリソースを活用・連携しながら競争力を高めることで、事業の成長と資本効率経営を追求します。

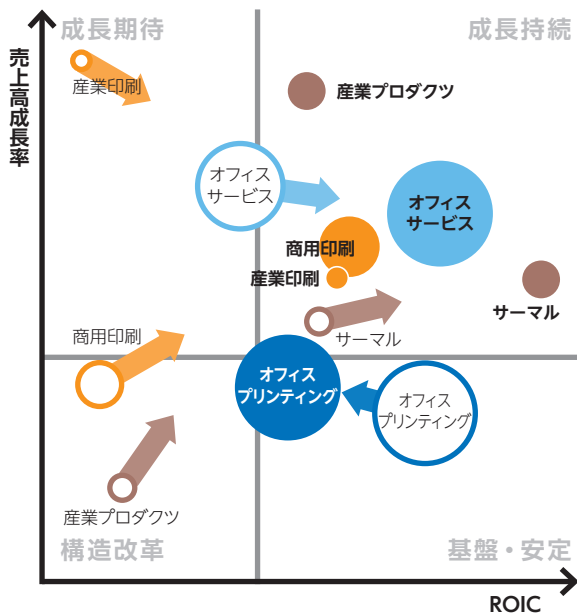
一方グループ本部は、ROICに市場性などを組み合わせた事業評価と資源配分を行い事業ポートフォリオを再構築するとともに、経営基盤である人材・インフラ・技術の強化を担います。経営リソースの最適配分とガバナンスに特化した「グローバルヘッドクォーター」、デジタルインフラの整備や先端技術の研究を行う「プラットフォーム」、各ビジネスユニットへの支援機能をもつ「プロフェッショナルサービス」の3つの機能で、「小さくて強い本社」の実現を目指します。

## 事業ポートフォリオ管理

これまでのオフィスプリンティング事業への依存から脱却し、グローバルヘッドクォーターによる厳正な事業ポートフォリオ管理のもとで、デジタルサービスの会社への変革を加速します。ROICに市場性などを組み合わせて各事業を評価し、合理的な判断・意思決定のもとに経営資源配分の最適化を図ります。

※ 社内カンパニー制への移行に伴い、配賦経費の見直し中

### 売上高成長率 × ROIC マトリックス



2019年度(白抜き円)→2025年度(色付き円)  
円のサイズは売上規模を表す

### BU 従来事業区分\*

### 事業成長の方向性

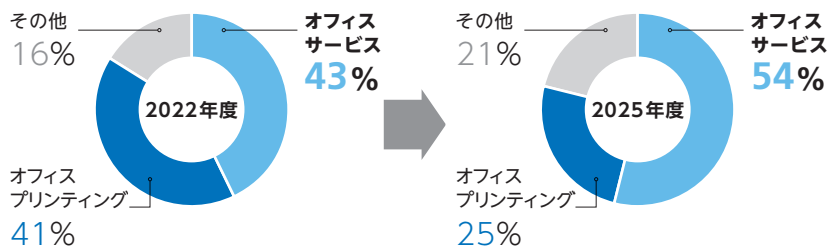
BU 従来事業区分*	事業成長の方向性
RDS オフィスサービス	地域ごとのメリハリをつけた投資で事業拡大 ・日欧へは積極投資 (アジア・パシフィックは日欧の資産を有効活用) ・USはマネージドサービス顧客に対する価値向上に集中
RDP オフィスプリンティング	オペレーショナルエクセレンスを追求し、外販を拡大 ・品質向上と保守サービスの自動化、原価低減と生産自動化 ・複合機および新規デバイスの外販加速
RGC 商用印刷	コロナ禍で加速するデジタル化ニーズをとらえた成長 ・オフセット印刷からのデジタル化を加速する新製品の拡充 ・USを中心に印刷現場のワークフローのデジタル化を推進
RGC 産業印刷	小型で高精細印刷が可能な新規IHヘッドの投入によるシェア拡大 テキスタイル、サイングラフィック市場での販売チャネル強化
RIS サーマル	ものづくり体質のさらなる強化で収益力向上 レーザーリライタブル事業のグローバル展開
RIS 産業プロダクト	車載領域はステレオカメラ、精密加工部品で成長拡大 新領域として産業・製造装置事業を育成

SV事業は、カメラ(PENTAX、GR)をリコーイメージングに集約し、未来に価値ある事業として残す模索を行う。一方、360度カメラ(および光学技術)は、デジタルサービスに必要な不可欠な技術として強化する。

左上の図は、各事業の2019年度の実績と2025年度に目指す位置を示したものです。

こうした取り組みの結果、リコーグループの新しい基盤事業として、オフィスサービス事業が営業利益においては2022年度に、売上では2023年度にオフィスプリンティング事業を上回る計画で、2025年度にはオフィスサービス事業の営業利益が全体の過半となる見通しです。

### 分野別営業利益構成(消去・全社費用を除く)



## デジタルサービスの会社への変革

### 20次中計での成長の考え方

#### ● ROE 9%達成に向けて

20次中計では、事業成長と資本収益性向上の両輪で、2022年度にROE9%以上、営業利益は1,000億円となることを目指しています。

その目標達成に向けては、RDSがオフィスサービス事業の成長により創出する270億円と、RDPがリードするオペレーショナルエクセレンスの追求による540億円のコスト削減が大きな柱となり、さらにRGC、RISも加えた4つのビジネスユニットの事業成長およびコスト改革を組み合わせ実現していきます。

※ 金額は2年間の利益貢献額計

オフィス領域	RDP / RDS	+540億円
	・オフィスプリンティング事業のコスト削減	
	RDS	+270億円
現場領域の 主な コスト改革	・オフィスサービス事業の成長	
	RDP	+60億円
	・複合機と新規デバイスの外販加速	
現場領域の 主な 事業成長	RGC	+60億円
	・機種絞り込み・原価低減・サービス体制再編	
	RIS	+50億円
現場領域の 主な 事業成長	・パートナー共同原価低減・組織再編	
	RGC	+80億円
	・印刷現場のワークフローソリューションの提供	
現場領域の 主な 事業成長	・オフセット印刷からのデジタル化を加速	
	RIS	+60億円
	・LD-TR*1・産業用ステレオカメラの拡大	
現場領域の 主な 事業成長	・生産設備ソリューションの拡大	

※1 リライタブルレーザーシステム

### オフィスサービスの事業成長

#### ● 取引顧客および提供価値の拡大

オフィスサービスの事業成長は、お客様の拡大と提供価値の拡大の2軸で進めていきます。

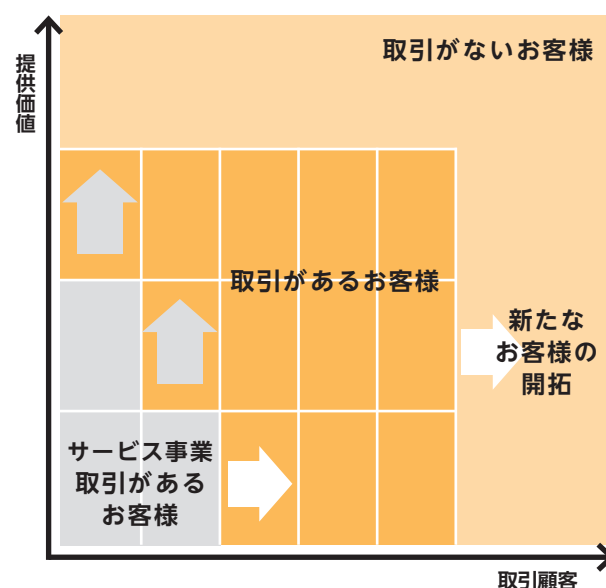
地域特性に即したパッケージ展開を進めることで、取引があるお客様に対してさらなる価値を提供するとともに、これまで取引のなかったお客様の新規獲得を図ります。例えば国内のお客様でスクラムパッケージ①を提供しているのは、お客様全体の約10%であり、約90%のお客様に対してサービスを拡大する余地があります。海外においては、その展開を始めたところです。

提供価値の拡大については、日本・欧州への積極投資によるインテグレーション能力の強化やソフトウェアラインアップの拡充を図ります。お客様にアップセルやクロスセルを行い、新たなサービス提供によってストック収益を拡大します。

特にDocuWare②のような自社ソフトウェアは収益性も高く、新たなお客様の獲得にも貢献しています。

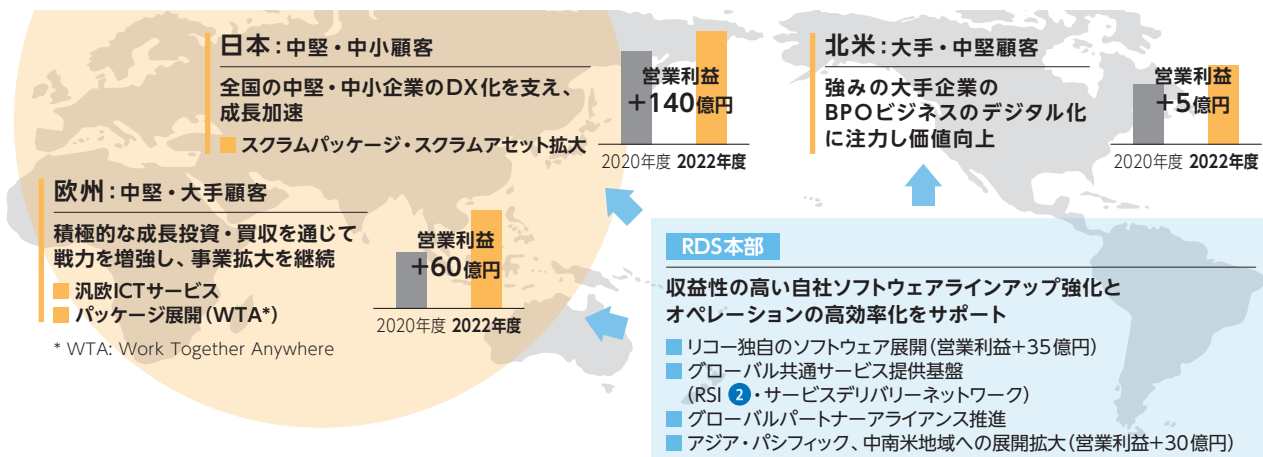
● [MORE](#) 詳しくは本誌 ① お客様へのデジタルサービスの提供P27

■ [WEB](#) 詳しくはWEB ② DocuWare



## ● 地域戦略とグループ戦略

オフィスサービス事業については、特に日本および欧州市場に対し積極的な投資を行うことで成長の牽引役として事業拡大を進めます。また、収益性の高い自社ソフトウェアのラインアップ強化とオペレーションの高効率化に向けてグローバル共通サービス提供基盤を強化し、ストックビジネス拡大と収益性向上を図ります。



● [MORE] 詳しくは本誌 ② 共創プラットフォームを支えるデジタル基盤技術P36

## ● 日本：

### 全国の中堅・中小企業のDXを支援し、成長を加速

日本では、中堅・中小企業、地方自治体でデジタル化やDX投資が加速しているほか、ニューノーマル対応による働き方の多様化が進んでいます。

こうした機会をとらえ、スクラムパッケージやスクラムアセットを導入済みのお客様に対して、さらなるサービス導入による顧客深耕を図ります。またGIGA\*スクールや行政手続きのデジタル化といった政府主導のデジタル化ニーズに沿った顧客開拓を進めます。

\* Global and Innovation Gateway for Allの略

特に成長のエンジンの一つであるスクラムパッケージは2020年度から2022年度にかけて、顧客比率、販売本数ともに倍増を図ります。

	2020年度	2022年度
スクラムパッケージ顧客比率	10%	20%
スクラムパッケージ販売本数	65,000 (275%) ※2018年度対比	130,000 (200%) ※2020年度対比

## ● 欧州：

### 積極的な成長投資・買収による戦力増強と事業拡大

欧州においても、ニューノーマル対応により働き方が多様化しているほか、EU主導のデジタル化政策や欧州内での国を跨るDXが加速しています。

これに対して、各国で必要となるICTケイパビリティの獲得や強化に向けた継続的な買収を行い、着実な戦力増強を図ることで欧州各国に広く事業を展開する大手企業に対してのビジネスも拡大していきます。また、オフィスプリンティングの営業やカスタマーエンジニアのマルチスキル化を進め、オフィスサービスへのシフトを進めて販売力を強化します。

主要国	IT Services	Communication Services	Application Services
イギリス			Ridgian
ドイツ	ADA	DataVision	DocuWare
フランス			
イタリア	NPO		
スペイン	IPM		
オランダ	Avantage		
スイス	LAKE		
ベルギー	UpFront		
ポーランド	Simplicity		

① 今後強化する領域 ② これまでに買収

## ● お客様へのデジタルサービスの提供

### CASE-1 人にやさしいデジタルを全国の仕事場に

#### スクラムパッケージ、スクラムアセットの実績が拡大

日本では、労働人口の減少や働き方改革が広がる中で、生産性向上や地域活性化が重要な社会課題の一つとなっています。しかし中堅・中小企業ではICTの利活用が十分に進んでいないのが実態です。また、2020年は、新型コロナウイルスの感染拡大の抑制のため、在宅勤務の環境整備など、新しい働き方への変革が求められました。

国内販売会社のリコージャパンは、「人にやさしいデジタルを全国の仕事場に」を目指す姿に掲げ、全国の中堅・中小企業のお客様に対し、業務のデジタル化を支援しています。

2017年10月から展開するスクラムパッケージは、建設、不動産などの重点9業種・3業務に向けて150以上のパッケージを提供し、2021年6月までに約16万本を販売しました。

また、2019年4月から中堅企業向けにスクラムアセットを展開し、働き方改革、セキュリティ強化、バックオフィス効率化、業種業務の4つの領域で課題解決を支援しています。お客様に提供して高い効果を発揮した好事例をもとにコアになるシステムをアセットとして用意しています。システムエンジニアは、それらのアセットを用いてお客様のニーズに沿った実効性の高いシステムを短期間・低コストで構築し、提供します。

こうした取り組みにより、スクラムアセットの累計販売本数も4,500本以上に拡大しています。また、リコージャパンは経済産業省が中小企業のICT化を支援するために展開するIT導入補助金の採択数においてもリードし続けています。地方銀行や信用金庫、商工会議所の皆様などから「一緒にお客様のICT化、デジタル化を進めないか」とお声掛けいただく機会も多くなり、各地域で中小企業のデジタル化による生産性革新に貢献しています。

#### 日経コンピュータ顧客満足度調査、3部門で1位

デジタルサービスの提供を強化したことで、リコージャパンは日経BP社の「日経コンピュータ」が企画する「顧客満足度調査 2021-2022」で、3部門で1位を獲得しました。SI関連で「情報サービス」3部門の首位を1社が占めるのは、2008年に現在の部門構成になってから初となります。

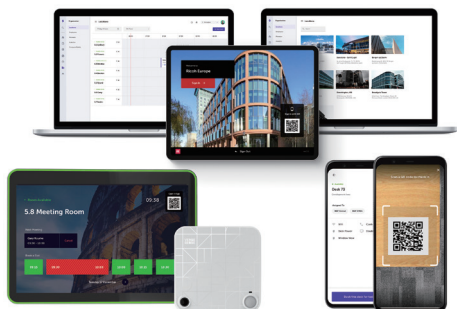


日経コンピュータ 2021年9月2日号  
顧客満足度調査 2021-2022

ITコンサルティング/上流設計関連サービス(情報サービス会社)部門、システム開発関連サービス(情報サービス会社)部門、システム運用関連サービス(情報サービス会社)部門1位

### CASE-2 職場のニューノーマルに対応した「RICOH Spaces」

新型コロナウイルス感染症の拡大は、オフィスでの働き方やコミュニケーションのスタイルに変化をもたらしました。こうした働き方の変化に対応したワークプレイスマネジメントソリューションとして、買収により獲得したRidgian社のエンジニアリングチームがお客様のご要望に応える「RICOH Spaces」を開発しました。



「RICOH Spaces」とは、オフィスの会議室、デスク、オープンエリアを含むスペースの予約ができるクラウド・アプリケーションです。これにより、お客様は、スペース利用状況が可視化でき、ワークプレイスの最適化を通じてオフィスで働く人の生産性を向上させることができます。また、感染症などのインシデント発生に対して、誰と誰が接触していたのかをトラッキングすることも可能となります。

エンジニアリングチームがお客様の近くでお客様のニーズに沿った開発をしたことで、未開拓の市場や、従来はパートナーの力を活用しなければ不可能であった市場への参入を実現しました。「RICOH Spaces」は、発売後1年で40社以上、103拠点で展開され、11,000席以上のデスクと650室以上の会議室を管理しています。

### CASE-3 現場のデジタル化を支援するサービス

#### 42インチ電子ペーパーを使ったソリューションを提供

2021年7月に屋外などの現場のデジタル化を後押しするソリューションとして、世界で最も薄くて軽く、防塵・防水の42インチ電子ペーパーデバイス[RICOH eWhiteboard 4200] <sup>1</sup>とソフトウェア、クラウドサービスを組み合わせた商品・ソリューションを発売しました。このサービスは、現場のアナログデータをデジタル化し、現場とオフィスをクラウドで情報共有することで、業務の効率化を実現します。

例えば、建築現場における図面確認などで、現場で紙に書き込んだ内容をオフィスや別の場所にいる関係者と共有する場合、これまでは転記や写真で対応しており、タイムリーな情報共有が難しく、手間がかかっていました。

このサービスは、紙では難しかった多拠点間での情報のリアルタイム共有、デジタルデータでの保存を実現します。また、デバイスは、42インチと大型ながら薄さ14.5mm、本体重量5.9kgと世界最薄・最軽量で持ち運びが可能です。

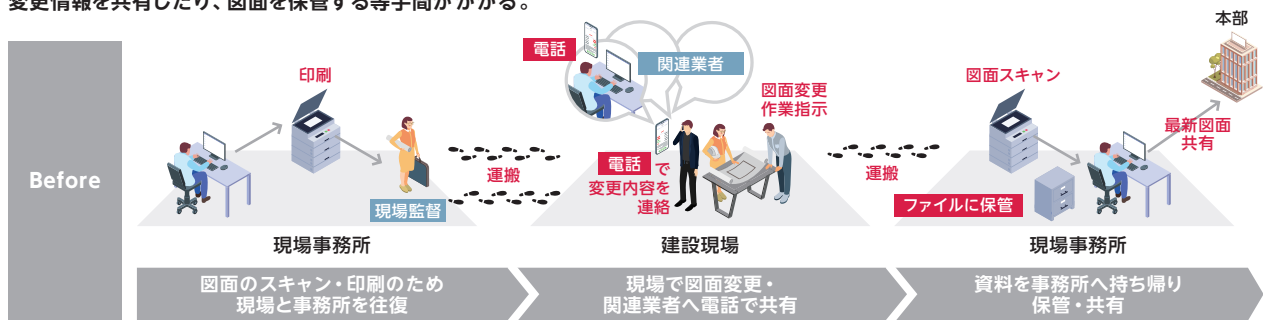
図面等の細かい文字や線も紙のように鮮明に見え、太陽光の下でもはっきり見える視認性や省電力に加え、世界初防塵・防水(IP65対応)、バッテリー内蔵による電源レスを実現し、屋内外問わず、さまざまな現場で使用可能です。また、表示の拡大縮小や手書き入力文字のテキスト変換、カスタム辞書など、電子ペーパーのユーザビリティを高めるソフトウェアを搭載しています。

さらに、オプションとして、クラウドサービスを活用することにより、定型フォームのテンプレート化、ストレージ連携や遠隔共有、PC・スマートフォンからの閲覧等、社内外と連携して使用できます。

建設現場や製造業の図面確認のほか、医療や消防、交通インフラなどの迅速性・正確性が求められるような現場での使用を想定しています。

WEB 詳しくはWEB RICOH eWhiteboard 4200

現場に印刷した図面を持ち込み、そこに変更情報を反映させ関連業者に指示を出している。変更情報を共有したり、図面を保管する等手間がかかる。



クラウドストレージから必要な図面を[eWhiteboard]に表示することで、図面の印刷・保管が不要となる。現場で行った変更情報は常に関連業者、社内に共有ができ、個別連絡が不要となる。



## オフィスプリンティングの体質強化

### ● オペレーショナルエクセレンスの追求

新型コロナウイルス感染症の拡大により、在宅勤務やリモートワークが拡大し、ペーパーレスが加速しました。プリントボリュームは2021年度に一定程度回復することが見込まれますが、今後も減少傾向が続くものと見ています。

こうした中、オフィスプリンティング事業はオペレーショナルエクセレンスを徹底的に追求し、20次中計は、「ものづくりの体質強化」[変動原価低減][サービス改革による費用低減]に取り組みます。

削減金額(2020年度対比)	主な取り組み事項	主な指標
<b>ものづくり 体質強化</b> △180億円	<b>開発</b> ■ 設計業務のデジタル化による開発効率向上 ■ 設計・生産の組織一体化による新たな開発プロセスの構築	△35億円 機種当たり開発工数 △20% ※2020年度対比
	<b>生産</b> ■ DM <sup>*1</sup> プロセス改善と遠隔生産管理による間接人員の削減 ■ 製品特性に合わせた工場の先鋭化で生産拠点を集約・再編	△145億円 間接人員減 △22% 拠点集約 18→13拠点
<b>変動原価低減</b> △130億円	■ 部品共通化での現行機の継続的コストダウン ■ AIを活用した生産自動化による直接労務費のコストダウン ■ 仕入先との共同原価改善による新型機の大規模コストダウン	現行機 △2%以上/年 新型機 △15%
<b>サービス改革</b> △230億円	■ Smart Support対応機のMIF浸透による保守効率向上 ■ CE <sup>*3</sup> のマルチスキル化に向けた教育	SS <sup>*2</sup> 対応MIF <sup>*4</sup> 60%以上 専属CE削減 15%

※1 Digital Manufacturingの略 ※2 Smart Supportの略 ※3 Customer Engineerの略 ※4 Machines in Field (市場稼働台数)の略

### ものづくりの体質強化

生産部門と開発部門を一体化し、プロセスの大幅な見直しを進めています。コントローラー開発においては、設計時に自動評価プログラムを活用して人員の効率化を進めており、今後も設計業務のデジタル化による開発効率の向上を図ります。

生産においては、デジタルマニュファクチャリングの先進拠点となる新工場を中国①に立ち上げ、拠点集約を完了しました。また他の工場でもデジタル化を進めて遠隔での生産管理に取り組むなど、間接人員の削減によるコストダウンや品質向上を進めていきます。また製品特性に合わせた工場の先鋭化を図り、生産拠点の集約・再編を行います。

### 変動原価低減

機種間の部品共通化を含め、現行機種の継続的なコストダウンとして、毎年2%以上の原価低減を目標に取り組んでいます。

また、AIを活用した生産自動化により、直接労務費のコストダウンを進めています。重合トナーの自動化ラインとAIを組み合わせた品質予測・自動制御②により、人材の効率化に成功

するなど、今後もデジタルマニュファクチャリングの水平展開による直接労務費の低減に取り組めます。

また、仕入れ先との共同原価の低減にも取り組んでおり、大幅なコストダウンを図っていきます。

### サービス改革による費用低減

品質が高く故障しにくい商品の市場比率を上げることや、訪問前に故障内容や原因の把握といったリコー独自の保守サービスの提供を可能とするインテリジェンス機能(Smart Support)を商品に搭載することで修理時間の低減を実現します。Smart Support対応機では、サービス効率化の目標であるダウンタイム50%減(2016年度比)に対し、ダウンタイムは66%の大幅低減、サービス時間の短縮は50.4%を前倒しで達成しています。

サービス改革を効果的に進めるためには、Smart Supportに対応している機種のMIF(市場稼働台数)を高めていくことが重要であり、2022年度までに対応機のMIFを60%まで高める計画です。

また、CEにマルチスキル化教育を推進することで、専属CEを削減してオフィスサービスへのシフトを進めます。

● [MORE](#) 詳しくは本誌 ① 社内実践の取り組みP30 ② 社内DXの取り組みP37

## ● 社内実践の取り組み

### CASE Ricoh Manufacturing (China)におけるデジタルマニュファクチュアリング

リコーのデジタルマニュファクチュアリング(DM)では、製造現場の改革で必要となるデータの活用に取り組んでいます。具体的には、①デジタル技術を駆使して取得、②共通プラットフォームに蓄積、③データを分析して新たな取り組みに活用することです。デジタルとデータを使いこなし、現場とオフィスの生産性と働き方を変革して新たな付加価値を創出していく。これがリコーのDMの目指す姿です。

DM活動を加速するために、生産プロセス変革の対象業務を整理し、QCDを切り口とした13の生産領域とグローバル共通の44モデル業務に体系化しました。この共通モデル業務から各種のデバイス・システムで収集したプロセスデータを、経営／管理／現場の3階層ごとにQCD視点で可視化し、そのKPIを統合して見える化しています。

2020年6月に立ち上げたRicoch Manufacturing (China) Ltd. (中国広東省)は次世代のDMを推進する最先端工場です。IoT技術をはじめ、ロボットや自動化設備など、さまざまなデ

ジタル技術をふんだんに導入して効率化を進めたことで、間接人員を11%削減し、年間45億円の効果を上げています。

また、今回はコロナ禍での新工場立ち上げとなったため、現地主導でデジタルツールを最大限活用し、日本からは遠隔での技術支援のみで設備の移設や検査、教育などを実施し、出張者ゼロで工場移転を実現しました。

	これまでの日常	これからの日常
経営層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外の生産拠点それぞれに、各種生産状況の情報を聞いている</li> <li>・過去の実績レポートを見て各部門への指示や意思決定を行っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リアルタイムで連携される各種データをもとに、迅速な意思決定が可能</li> </ul>
管理層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工場スタッフは、ラインごとに生産状況の情報を聞いている</li> <li>・工場間や遠隔地からのサポートは出張・現場入りして対応している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リモートワークが定常化し、リアルタイムのモニタリングや遠隔管理で社員の働き方を大きく変革</li> </ul>
現場層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産現場に管理・監督者を複数配置して、日々の生産状況の把握や現場で様々な情報を取っている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・無人生産エリアや人とロボットの協働生産により、現場の省人化</li> </ul>

## オフィスプリンティングの新たな成長への取り組み

### 新たなインターフェースデバイスの提供

オフィスプリンティング事業では、体質強化に加え、成長への挑戦を進めています。その取り組みの一つが、多様な働き方を支える新たなインターフェースデバイスの提供です。

新しい働き方としてリモートワークを実践してきたリコーならではの新たなミーティングデバイス&サービスを発売し、質の高いコミュニケーションを支援します。またホームや現場向けには、働く場所に最適化された新しいプリンティング、スキャニングデバイスによる快適、安全な環境づくりで生産性の最大化をサポートします。

さらに現場では人との接点となるセルフサービス端末を提供し、非接触・非対面、省人化のニーズにお応えします。

このように、さまざまな場所で人とクラウドをつなぐインターフェースとなるデバイスやサービスを提供し、新たな成長を目指します。

### OEM提供の拡大など、他社協業を強化

市場が縮小傾向となり、効率的な開発投資が求められる中で、独自技術を囲い込まずに、競争優位な分野においても積極的に他社協業に取り組みます。

針なし綴じや小型紙折りといった業界トップクラスの技術をもつ周辺機器領域に加え、主力であるA3カラー複合機に関しても積極的にOEM提供を拡大します。一方で、非注力領域は外部の力を借りてメリハリをつけた協業戦略を進めています。

さらに、技術や製品以外にも、リユース・リサイクルのインフラやノウハウも提供するなど、さまざまな領域で協業を加速します。