

経営基盤の強化

デジタルサービスの会社に必要な経営基盤の強化に集中

デジタルサービスの会社への変革に向けては、組織の転換だけでなく、企業風土や人材、インフラ、R&D（研究開発）といった経営基盤の強化にも取り組む必要があります。この数年で着手してきたさまざまな施策をベースに、2025年に向けて取り組みを加速し、積極的な投資を行っていきます。

自律型人材が活躍できる風土づくりに向けて2017年度より制度変更を進め、その結果社員エンゲージメント（社員満足度評価）も着実に向上しつつあります。2021年度以降もさらなる評価制度・人事制度の変革を継続するとともに、2022年度のジョブ型人事制度導入に向けた準備も着実に進めています。

また、デジタルサービスの会社として、お客様接点でお役に立てる「デジタル人材」の育成を積極的に進めています。

2021年4月には、国内約3万人の社員のデジタル資質の可視化を行い、育成支援を開始しました。さらに、デジタルサービスの会社への変革のために、製造・開発・人事・経理系など多くの業務システムを刷新していきます。

R&Dにおいては、「はたらく人の五感をデータ化しはたらく喜びにつなげる商品開発」と、「インクジェット技術を駆使した製造プロセスのデジタル化」の2つの先鋭的な領域に特化し投資を振り向ける方向へと舵を切っています。



企業風土・人材について

自律型人材の活躍を支える風土づくり・制度改革を実行

ベースとなるこれまでの取り組み

- 働き方変革により、出社率約30%に
- 社内アクセラレータープログラムや副業制度を開始（2019年-）
- 副業制度など選択肢を増やし社員エンゲージメントが向上

2025年度に向けた強化領域

- リコー式ジョブ型人事制度の導入
- 国内社員3万人のデジタル資質の可視化とリテラシー強化
- 全社から積極的な人員シフト+体系的なリスキルで社内DX実践



インフラ・仕組みについて

社員のITリテラシーをベースにコミュニケーションツールを活用

ベースとなるこれまでの取り組み

- Notes®活用をエンドユーザーコンピューティングで推進(1999年-)
- 2017年、Microsoft 365™を全世界で導入
- 2018年、RPA (Robotic Process Automation)を導入し、800テーマの業務プロセス改革

2025年度に向けた強化領域

- 180のシステムのクラウド移行を含む約7割の基幹システムの刷新
- マスターデータ定義・整備によるデータドリブン経営
- RSI (Ricoh Smart Integration)プラットフォームをグローバル共通サービス提供基盤として構築

* NotesはHCL Technologies Limitedの登録商標です。

* Microsoft 365は、米国 Microsoft Corporationの米国及びその他の国における登録商標または商標です。



技術・R&Dについて

オフィス事業で培った技術を活かしたデジタルサービスの開発

ベースとなるこれまでの取り組み

- オフィスで使われる画像機器(複合機/レーザープリンター)を中心とした光学・画像処理技術の研究開発

2025年度に向けた強化領域

- はたらく人の五感をデータ化し、はたらく喜びにつなげる商品の開発
- 製造のデジタル化(“機能する印刷”)をインクジェット技術で実現 ①

WEB 詳しくはWEB ① インクジェット印刷技術を応用したリチウムイオン二次電池のデジタル製造技術

デジタルサービスの会社への変革に向けた人事戦略

リコーがデジタルサービスの会社へ変わっていく中で、デジタルイノベーションを生み出し、お客様と自分たち自身のはたらく喜びを実現するためには、人材、企業文化／風土、そして制度や仕組みなどの働く環境の変革が不可欠です。

人材

今後のデジタルサービスの会社への変革において求められるのは、自律型人材でありデジタル人材です。そのための意識変革とデジタル人材の育成・強化を進めています。

社員全員がリコーウェイを実践し、デジタルを使いこなした新しい仕事の仕方を身につけ、カスタマーサクセスに向かっていく。そんな当事者意識をもち、自らの仕事に能動的に取り組む自律型人材を目指します。リコーウェイの実践は自律型文化の基礎であり、新しい評価制度での評価軸としても設定しています。

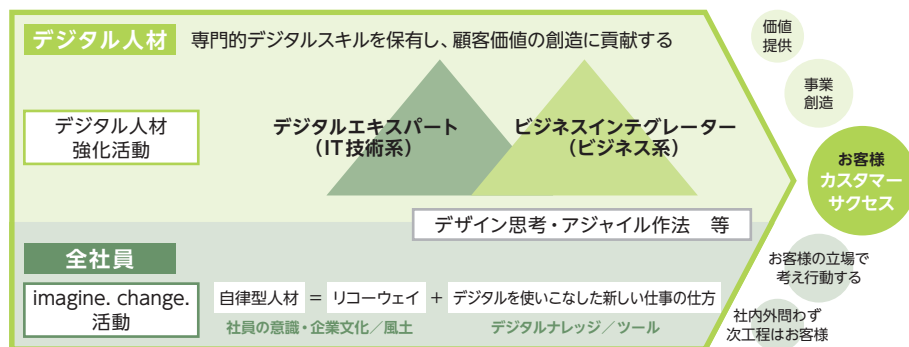
また、デジタル人材とは、専門性の高いデジタルスキルを有し、顧客価値の創造に貢献する技術系人材である「デジタルエキスパート」、そして、ビジネス系人材である「ビジネスインテグレーター」です。2020年度にはデジタルエキスパートのスキル可視化を行い、ITSS (ITスキル標準) レベル3以上の人材を2022年度に1.5倍 (2020年度比) にすることを目標に育成、強化を進めています。

2018年度には全員参加型のRPAやAI (人工知能) を活用し

た業務プロセス改善活動「社内デジタル革命」、さらに2020年度からは社員が自らデジタルを駆使してクイックに業務改善していく「アイディアソン」①活動などを開始しています。これらの活動を通じて、データやRPA、LCDP (ローコード開発プラットフォーム) などのツールを活用するスキル習得を促進し、デジタルを使いこなした新しい仕事の仕方を実践しています。

デジタルサービスの会社に求められるのは、お客様に寄り添い、お客様の課題を自ら発見し、商品やソリューションを生み出すことのできる人材です。つまり、一人ひとりが自律的に判断し、行動することが重要です。そうした人材の育成や環境づくりとして、働き方変革や社内副業制度、事業創造のマインド、スキルをもつ起業家人材を発掘・育成する社内アクセラレータープログラム (TRIBUS) などの施策を進めてきました。また2020年度、社員が自分自身でキャリアを描き実現するための施策として、スキルや経験の棚卸と可視化ができるタレントマネジメントシステムを導入しました。2021年度はグループ展開の拡充を行います。

デジタルサービスの会社に求められる人材



デジタルを使いこなして新しい仕事の仕方を実践する「全社員」と、専門的デジタルスキルを保有し、顧客価値の創造に貢献する「デジタル人材」の2層構造で育成・強化

CASE

imagine. change. 活動の取り組み

2020年度上期から始まったグループ横断のimagine. change. 活動は、お客様に信頼され、頼りになる存在であり続けるための「意識や企業文化／風土の醸成」、「新しい働き方・仕事の仕方」を周知徹底する全員参加の活動です。自律型人材に求められるリコーウェイの実践とデジタルを活用した新しい働き方を全社で推進しています。2021年度から社長直轄組織となり、自律型人材の育成を強力に後押ししています。

① MORE 詳しくは本誌 ② CASE-1 ボトムアップ型社内プロセスDX活動P37

企業文化／風土

リコーではエンゲージメント調査②を定期的に行っています。社員のエンゲージメントは働きがいであり自発的な行動につながるため、社員のパフォーマンス向上に大きく影響します。

リコーのエンゲージメント値は少しずつ向上しており、さらに高いレベルを目指しています。エンゲージメント向上を加速するために、調査結果のトップマネジメントへの共有、トップマネジメントからの社員向けメッセージの配信、マネージャーによる1on1の質向上などの施策を推進しています。

● [MORE](#) 詳しくは本誌 ② 社員エンゲージメントP50 ③ ダイバーシティ&インクルージョンとワークライフ・マネジメントP47-48

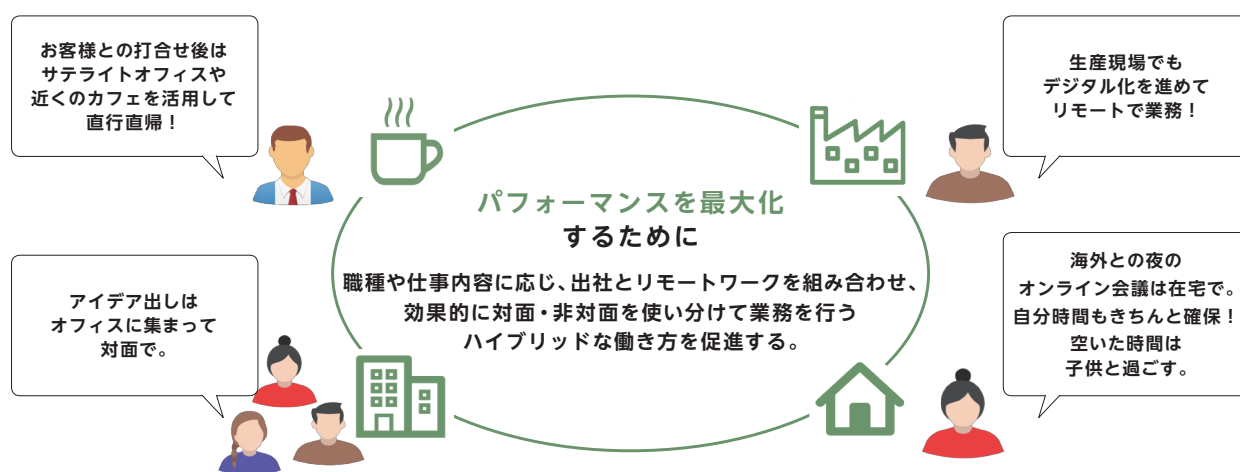
リコーはデジタルサービスの会社への変革に向けダイバーシティ&インクルージョン③を重要な要素ととらえ、積極的に取り組んでいます。多様な人材が互いを認め合いながら、個性・能力を最大限に発揮し、英知を結集することがイノベーションの創出につながるからです。女性活躍はその一つで、2022年度末までに日本での女性管理職比率を7%以上に、国内外合わせたグローバルでの比率を16.5%以上に引き上げることを目指します。

制度・仕組み

社員の自律性を引き出し、個々人がモチベーション高くチャレンジする自律型人材の活躍しやすい会社を目指し、2022年度に国内でリコー式のジョブ型人事制度の導入を予定しています。組織目標達成に必要なポジションを明確にした上で、そのポジションに、最も適する実力と意欲をもつ人材を機動的に配置し、難しい仕事へのチャレンジ度や会社への貢献度に応じて、社員が適正に評価されます。

働き方④においては、自律的に働く時間や場所を選択できる柔軟な働き方を促進することで、生産性や生活の質・健康の向上を図り、リコーが掲げる2036年ビジョン「はたらく」に「喜び」を社員一人ひとりが実現することを目指します。

自律型人材として自身の働き方を改善し、それにより自らの仕事の生産性を上げ、多くの仕事の経験を積むことで、より早くスキルを上げ、キャリアアップする循環をつくっていきます。



● [MORE](#) 詳しくは本誌 ④ ワークライフ・マネジメントP49

デジタルサービスの会社への変革に向けたデジタル戦略

CDIOメッセージ

リコーはカスタマーサクセスを中心に据え、常にお客様に寄り添い、“はたらく”を変革するデジタルサービスの会社へ生まれ変わります。デジタル技術とデータを使いこなし、リコーが提供する共創プラットフォーム*により、はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支え、世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、持続可能な社会づくりに責任を果たしてまいります。

* RICOH Smart Integration (RSI)とリアルな顧客接点を融合した価値創造を実現するためのプラットフォーム



コーポレート上席執行役員 CDIO
(Chief Digital Innovation Officer)

田中 豊人

デジタルサービスによる価値創造

リコーグループでは「全員参加型の社内デジタル革命」という経営基本方針のもと、RPAやAIを活用した業務プロセス改革を、間接業務だけではなく開発や生産の現場も含めた全社で取り組んできました。この活動によって創出された時間をより付加価値の高い仕事にシフトし、社員が生き生きと働ける環境づくりを目指してきました。

これからは、自らの実践・変革を通じて、お客様のデジタル変革をご支援し、そのビジネスを成功に導くデジタルサービスをご提供し続けます。新型コロナウイルスの感染症の拡大によりはたらく人の周辺環境は劇的に変化しています。先行きが不透明だからこそ、常にお客様に寄り添い、その関心事や困りごとを誰より理解して、お客様と共に“はたらく”の未来を想像し、問題発見から課題解決まで、デジタル技術とデータを駆使したソリューションづくりに取り組み、「はたらくに喜びを」の実現に寄与します。

変革のための5つの重要要素

「社内デジタル革命」を加速し、お客様のデジタル変革をご支援、そのビジネスを成功に導くデジタルサービスをさらに創造し続けるため、グループ一体となり5つの重要要素「企業風土・人材」「デジタル基盤」「データ利活用」「社内プロセス変革」「顧客価値創造」を軸とした活動を推進しています。

共創プラットフォームによる融合

はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるため、リコーグループが培ってきたリアルな顧客接点力に加え、共創プラットフォームを積極的に展開していきます。

リコーグループが考える重要要素とお客様やパートナーの特徴・強みを、共創プラットフォームを活用して融合することで、お客様に最適なソリューションを提供していきます。

共創プラットフォームにおける重要要素の融合



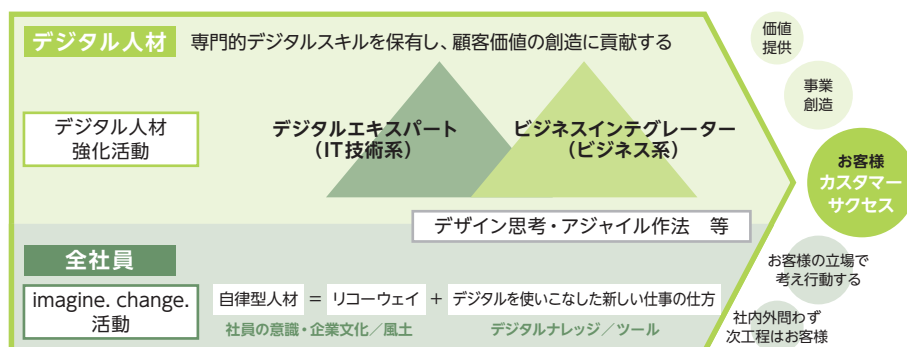
変革を加速する5つの重要要素

1 企業風土・人材

グループ社員の意識・企業風土の変革、デジタル人材の育成・強化

- (1) 専門的デジタルスキルを保有し、顧客価値の創造に貢献するデジタル人材の強化
- (2) リコーウェイの実践および、デジタルとデータを使いこなした新しい仕事の仕方への移行 (imagine. change. 活動)

グループ社員の意識・企業風土の変革、デジタル人材の育成・強化



2 デジタル基盤

共創プラットフォームを実現するIT、RSI、AI/ICTの融合・共通基盤整備

- (1) グループIT基盤の高度化
- (2) デジタルサービスを支える基盤 (RSI) の強化・活用
- (3) グループ各事業へのAI/ICT活用の展開

3 データ利活用

データ利活用の最大化によるカスタマーサクセスへの貢献

- (1) 共通マスターデータ整備とデータ活用環境の構築
- (2) オフィス・現場のデジタル化によるデータ蓄積と利活用
- (3) 情報セキュリティの強化

4 社内プロセス変革

デジタルを活用したワークフローの最適化、新しい仕事の仕方の定着

- (1) データ利活用、業務可視化を基軸としたプロセス変革
- (2) 社内実践を通じた業務精通+デジタル活用人材の育成

5 顧客価値創造

デジタル技術とデータを使いこなした顧客価値の創出

- (1) 価値創出プロセスの再整備と利活用促進、事例蓄積
- (2) 共創加速の仕掛けづくりと実践

共創プラットフォームを支えるデジタル基盤技術

AI/ICT技術

リコー独自のデバイスで獲得できる画像や音声などを利用したAI開発に取り組み、社会インフラ点検 **1** や振動モニタリング **2** に活用してきました。さらに、これらの開発で得たAI技術をベースに自然言語処理AIの研究開発を行い、「法務支援クラウド」や「仕事のAI」などを商品化しています。また、リコー先端技術研究所が開発を進める人の五感をデジタル化することにより、個人・組織の能力を最大限発揮させることで“はたらく人”を支援する技術と連携した価値創出にも取り組んでいきます。

RICOH Smart Integration (RSI)の基盤技術

人、システム、業務、企業同士をつなぎ、“はたらく”をデジタル化する技術をグローバル共通基盤として整備していきます。自社やパートナーの技術をコンポーネントやマイクロサービス、コンテナとして整備することで柔軟に組み合わせ、データを活用した新たなサービスを創造することが可能な共創プラットフォームを実現します。また、創出したサービスをお客様に継続利用いただくため、カスタマーサクセスに適した販売システムに革新していきます。

■ WEB 詳しくはWEB **1** 路面性状モニタリングシステム **2** 工作機械向け「振動見える化技術」

社内DXの取り組み

CASE-1 ボトムアップ型社内プロセスDX活動

リコーグループ全社にプロセスDX活動を拡大・浸透するために、2020年より「社内デジタル革命 アイディアソン」を実施しています。現場の課題に対して、実際に業務に携わっている社員が改善のアイデアを持ち寄り、プロセスDXのやり方を身につけていきます。ハンズオントレーニングやサポートを受けながら、アイデアの具現化や課題の改善に挑戦していくボトムアップ型の活動により、自律的にプロセスDXに取り組む社員のスキルとモチベーション向上に寄与しています。



	第1回(20年度下期)	第2回(21年度上期)
チーム数	15チーム	27チーム
テーマ数	37テーマ	81テーマ
参加人数	117名	217名

テーマ例

アンケート分析・活用、研修室・設備予約、問い合わせ対応、生産系の改善、経費・データの分析等

CASE-2 コロナワクチン職域接種予約アプリの自社開発

リコー本社では、新型コロナウイルスワクチン職域接種の予約管理用のアプリケーションを自社で開発しました。グループ社員のワクチン接種を加速させるため、全国各地域ごとに職域接種を進める必要があり、予約管理が効率的に行えるシステムを早期に立ち上げることが必要でした。社内プロセスの改善を進めるなかで蓄積してきたデジタルスキルや開発環境を活用し、開発支援部門が本社の業務推進部門をサポートすることで、社外に委託することなく、わずか1週間という短期間

で開発を完了しました。これにより速やかに予約サービスを展開し、各地域で行う予約管理の業務負担を大幅に軽減しました。



直観的に使え、正確性を重視したアプリケーション

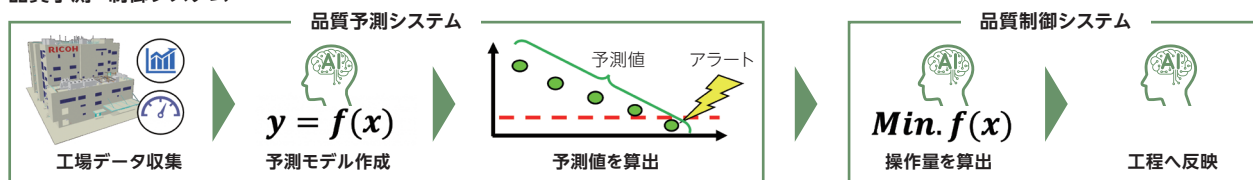
CASE-3 トナー生産工程のDX化

リコーでは、ケミカルトナーの生産工程のDX化に取り組んでいます。ケミカルトナーは、数ミクロンの多機能粒子で、複雑な化学反応によって生成されるため、その生産工程は複雑で、多くの熟練技術者によって高品質なものづくりが支えられてきました。技術者の経験差による品質のばらつきや将来の熟練技術者の確保が懸念されることに対して、生産技術者自身がAIを学び、現場のノウハウと組み合わせDXシステムを開発することで「不良率低減」「製作作業の置き換え」を実現してい

ます。トナー製造では、作業の大部分をDX技術に置き換え、従来の約2割の人員での製造が可能になりました。

また、従来の品質管理者によるフィードバック制御から、AIによる自動制御を用いることでさらなる品質の安定化が図れたり、生産工程内の数万点のデータに対して、AIを活用することで従来では検出が困難であった異変・異常を自動で検出できるようになるなど、さまざまな効果が出ています。

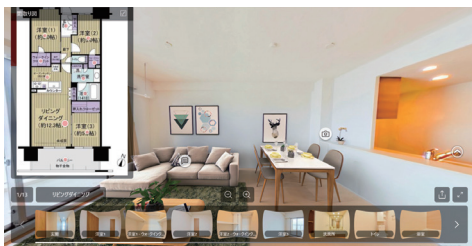
品質予測・制御システム



デジタルサービスの取り組み

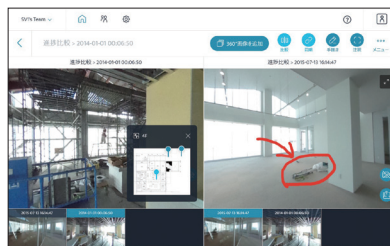
CASE-4 RICOH360

RICOH360は、360度画像によってビジネスを効率化する共有・編集ツールのサブスクリプションサービスです。RICOH THETA ①で撮影された360度画像を蓄積しRSIプラットフォームと連携することで、お客様のワークフローを効率化するための多様な価値を提供しています。コロナ禍で対面での接客や作業が難しい中、不動産や建築現場をはじめ、さまざまな業界で活用されています。



不動産における活用事例「RICOH360 Tours」

不動産ビジネス向けサービス「RICOH360 Tours」②は、物件を見に行かなくても360度画像であたかも現場にいるような臨場感をオンラインで体験できるバーチャルツアーを提供しています。さらにAIを活用し家具や小物などのCGを仮想的に配置し空間を魅力的に演出し、物件の訴求力を上げるサービスによってお客様の納得感を高め、契約率の向上につなげています。



建設ワークフローにおける活用事例「RICOH360 Projects」

建設ビジネス向けサービス「RICOH360 Projects」③は、建設現場の状況を360度画像でもれなく共有し、現場業務を効率化するクラウドサービスです。360度画像で、その場にはいない人にも現場の状況を的確に伝えます。工事の進捗管理やコミュニケーションにデジタル・画像を活かし、効率的なワークフローを提供しています。

■ WEB 詳しくはWEB ① RICOH THETA ② RICOH360 Tours ③ RICOH360 Projects

CASE-5 仕事のAI

リコーは、新たに開発した自然言語処理AIで企業内に蓄積された情報を分析し、業務の効率化や新たな価値の創造を支援するクラウドサービス「仕事のAI」の提供を開始しました。文書や映像、画像、音声などのデジタル情報を多様な形式で蓄積している企業でも、それらを十分に利活用できていないというケースが多く見受けられます。「問題の発見」「課題解決策の策定」「新たな価値の創出」といった付加価値の高い業務を、デジタルの力を活用してよりスムーズに、極力人手を掛けずに、人の判断によるばらつきを抑えて行えるように支援します。

「RICOH 品質分析サービス Standard for 食品業」

食品業界のお客様向けに、コールセンターやヘルプデスクに集まる膨大な問い合わせ情報を自然言語処理AIで分析し、迅速な顧客対応や品質改善によるリスク低減などに貢献します。

「RICOH 品質分析サービス Standard for 食品業」の概念図

