

経営基盤の強化

経営基盤の強化

リコーグループは、OA*メーカーから脱皮し、デジタルサービスの会社への変革を進めています。これまでの大量生産・大量消費の時代は、同じ製品をいかに品質良く効率的に作り、お届けするかが求められてきました。

しかし現在は、情報化が進み、より小さな単位での意思決定でスピーディーにビジネスが回る社会へと変わりつつあります。

例えば、これまではバリューチェーンに沿ってそれぞれの機能があらかじめ決められた役割を果たすことが大切でしたが、これからは、社員一人ひとりが自律的に課題を見つけ、その解決にあたることが望まれます。つまり仕事の仕方の変化に伴い、求められる能力も変わることになります。そのため、人的資本を着実に転換していく必要があります。

この人的資本の転換のために、リコー式ジョブ型人事制度導入(国内)による社員の自律化の促進、デジタル人材の育成・獲得のほか、新しい働き方を支えるため、約7割の基幹システムの刷新などに取り組んでいます。

* OA: オフィスオートメーション

デジタルサービスの会社を創る経営基盤の強化の意義

デジタルサービスの会社になるために経営基盤強化を進め、人的資本を着実に転換します。

OAメーカーのはたらき方		デジタルサービスの会社のはたらき方
自社開発・生産した世界一製品・サービスをお客様にお届け	人的資本を 転換させる 経営基盤 強化	お客様接点に近いところでの顧客価値の創出・提供へ
バリューチェーンに沿って各自が決められたことをやり切る		社員が自律的にチームワークを発揮して問題発見・課題解決
それぞれの持ち場・領域に必要な教育を定め人材を育成		能力を最大限発揮するための成長の機会が与えられている
それぞれの地域・領域で最適化されたシステムとグローバルに必要なシステムの組み合わせ		垣根が取り払われ、社員がオープンに情報・データにアクセス可能

(A) リコー式ジョブ型人事制度導入(国内)による社員の自律化の促進

(B) デジタル人材の育成・獲得

(C) 社内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

他にも人材スキルの可視化や経営データ基盤構築、プロセスDXの社内実践、社員のリススキルなどを計画・実施

自律型人材を育てその活躍を支える人事戦略

OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革を実現するためには、マインドとスキルの変化が必要です。それには、顧客起点の徹底やイノベーションを推進するリコーウェイの浸透と、社員が自律的に自分のスキルを変えていくための環境や仕組みの構築を両輪で進めていくことが不可欠です。自律的にチャレンジし、実力を磨いた人材が活躍できるよう、国内では2022年4月にリコー式ジョブ型人事制度を導入しました。また、デジタルサービスの会社への変革の実現に必要なとされるデジタル人材の要件とスキルレベルを可視化し、育成や獲得を進めています。

デジタルサービスの会社の働き方

デジタルツールを活用し創造性を高める働き方をするためには現状打破の考え方と、自分の仕事でデジタルを活用するという実践の2つが土台となり、そこに自律性が育ちます。新型コロナウイルス感染症でリモートワークが日常化しましたが、自律の第一歩がこの環境下で自身のパフォーマンスを管理する

ということでした。「創ろう、Our Normal!」というスローガンのもと、チームでの生産性に注目して、新しいコミュニケーションのとり方や、業務の進め方、生産性向上のための取り組みを実践しています。

CHRO*メッセージ

* Chief Human Resource Officer



瀬戸 まゆ子
CHRO

リコーグループの最大の強みは、社員の働き方と私たちがお客様に提供するサービスが直結していることです。このため、「社員がデジタルイノベーションを生み出し、自身とお客様双方のはたらく喜びを実現できるよう働く環境を作り、維持すること」を人事のミッションと定めています。この環境とは、人材、企業文化、制度・仕組みという3つの要素から構

成されており、そのいずれも人事の施策と密接につながっています。それぞれの要素における人事施策が整合性をもって確実に実行されることで、リコーグループの目指す変革がより早く、そしてより確実に実行できるようになります。人材については、従来のものづくりを前提とした人材ポートフォリオと経験重視の積み上げ式育成から、デジタルスキルをもち事業創出ができる人材の発掘、登用、育成が求められます。企業文化については、統一や統制を基本としたピラミッド型組織の意思決定ではなく、自律性と多様性に富む、外部志向の文化に変えていく必要があります。それは、市場の厳しい変化に対応するスピーディーな動きが必要になるためです。これらの変化を促進するための仕組みとして、人事制度も職能・経験重視のものから、適所適材を実現するジョブ型へ変えました。また、働き方もリモートを中心としたハイブリッドに進化させてきました。これらの変化・進化は進行形です。

変化に主体的に対応していくときは、組織やリーダーシップの力量が大きく育つチャンスです。リスクをとり、このチャンスに果敢に取り組むことで、リコーグループの戦略実行力がさらに大きく強化できると信じています。

この取り組みを進める上で欠かせないのが、上司の役割の変化です。管理や統制を中心としたマネジメントスタイルから、社員が自発的に考え行動するよう支援するという方法に変えていくことが重要になります。

リコーグループが目指すのは、お客様がはたらく喜びを感じるためのお手伝いをする会社になることです。はたらく喜びは、

自らの創造性を発揮できたときに感じられるものと考えています。私たちが提供するデジタルサービスは、はたらく人を作業的な業務から解放し、創造性を発揮できるようにするものです。創造性の発揮とそれによる新しい価値の創出のカギは多様性を活かせる環境であり、一人ひとりが自分の考えを忖度なく発信できる企業文化だと考えています。

リコー式ジョブ型人事制度

デジタルサービスの提供に求められる能力やスキルが絶えず変化中、自律的に能力やスキルアップを図ることのできる環境づくり、さらに実力ある人材が活躍できる仕組みとして、国内では2022年4月にリコー式ジョブ型人事制度*を導入しました。

「リコー式」としているのは、一般的なジョブ型制度に加えて、会社が必要とする人事異動の柔軟性を確保し、社内での中長期での人材育成も可能にしているためです。

この制度で目指すことは、①実力や意欲に基づく機動的な適

所適材による登用、②ジョブに応じた柔軟な報酬制度、③職種を問わず専門性を追求するキャリアの実現です。

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、適正に評価・登用します。また、ポジションの役割や職責が明確になることで、社員自身は、目指したいキャリアを自ら考え、必要なスキルや能力を獲得するために、自発的なアクションをとることができます。

*一部の国内グループ会社は、2023年4月までに導入予定

デジタル人材の強化

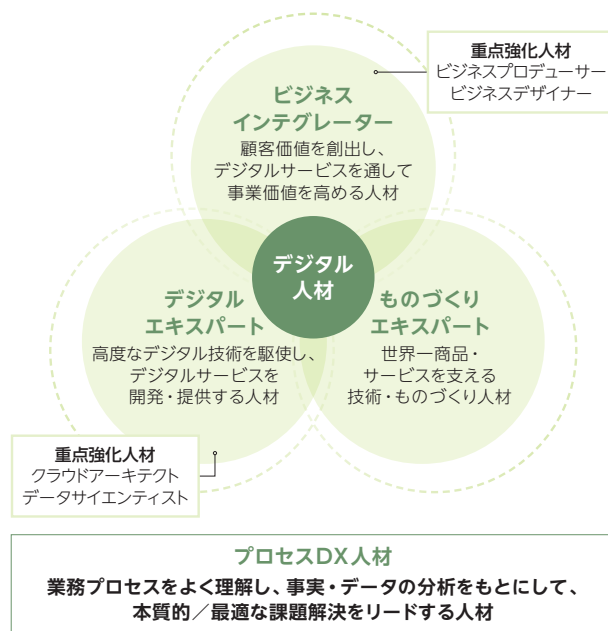
デジタル技術とデータを使いこなし、リコーグループのデジタルサービスを創出・加速させる人材を「デジタル人材」と定義し、ビジネスインテグレーター、デジタルエキスパート、ものづくりエキスパートからなる人材像を設定しました。デジタル人材の中でもビジネスプロデューサー、ビジネスデザイナー、クラウドアーキテクト、データサイエンティストを重点強化人材としています。

そして、社員一人ひとりがデジタル人材を目指してスキルを磨き続けることで、お客様に寄り添いながら課題をくみ上げ、リコーグループならではの技術力で最適な解決策を提供します。そのための研修プラットフォームとして「リコーデジタルアカデミー」を2022年4月に設立しました。

リコーグループは、2018年度から自らの業務プロセスの分析をもとにして課題解決していくプロセスDXに取り組んでおり、プロセスDX人材を育成するための研修もリコーデジタルアカデミーに組み込んでグループ全社員に展開を進めています。

リコーグループのデジタル人材

デジタル技術とデータを使いこなし、リコーグループのデジタルサービスを創出・加速させる人材



カスタマーサクセスを中心に据えたデジタル戦略

デジタル戦略を推進・実行する専門体制を組織化し、グループ全体でのシナジー最大化を図っています。

CDIO*メッセージ * Chief Digital Innovation Officer

リコーグループ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、リコーグループ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): リアルの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

田中 豊人
CDIO



デジタル戦略の方向性

我々は[“はたらく”に遊びを]の実現に向け、はたらく人と機械の協働により、単純作業が自動化され、人はより創造的な業務に集中することができる未来を目指し、デジタル戦略を推進しています。

そのためには、私たち自身を変革し続ける必要があります、5つの重要要素を定めました。

変革を支えるデジタル人材の育成をグループ横断でさらに強化するため、「リコーデジタルアカデミー」を2022年4月に開校しました。人材の価値を最大限に引き出す環境づくりに取り組んでいます。

また、レガシーシステムの刷新を含むクラウド移行やデータ基盤構築、利活用を進めています。

これらの基盤の強化とともに、オペレーショナルエクセレンス戦略①をもとにRPAやAI技術を活用して生産や開発の現場の間接業務のプロセス変革に取り組み、業務効率・生産性向上も進めています。

さらに、既存ビジネスの深化・新たな顧客価値の創出のため、カスタマーサクセスを中心に据え、課題発見から解決まで、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を共創プラットフォーム上で実現していきます。

これらの取り組みが評価され、経済産業省ならびに東京証券取引所よりDX銘柄2022に選定されました。②今後も、デジタル戦略のさらなる推進に取り組んでまいります。

変革を加速する5つの重要要素

<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ①「リコーデジタルアカデミー」を通じ、人材の価値を最大限に引き出す ②デザイン思考とアジャイルの浸透と実践 	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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、各事業への展開 ③情報セキュリティの強化 	<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
<p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> 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社内実践を通じて業務に精通したデジタル人材の育成 	<p>5 顧客価値創造 デジタル技術とデータを使いこなし顧客価値の創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ①価値創造プロセスの再整備と利活用促進、事例蓄積 ②共創を加速する仕掛けづくりと実践 	

● MORE 詳しくは本誌 ① プロセスDXを社内実践するオペレーショナルエクセレンス戦略P31 ② DX銘柄2022P92

共創プラットフォームとしてのRICOH Smart Integration (RSI)

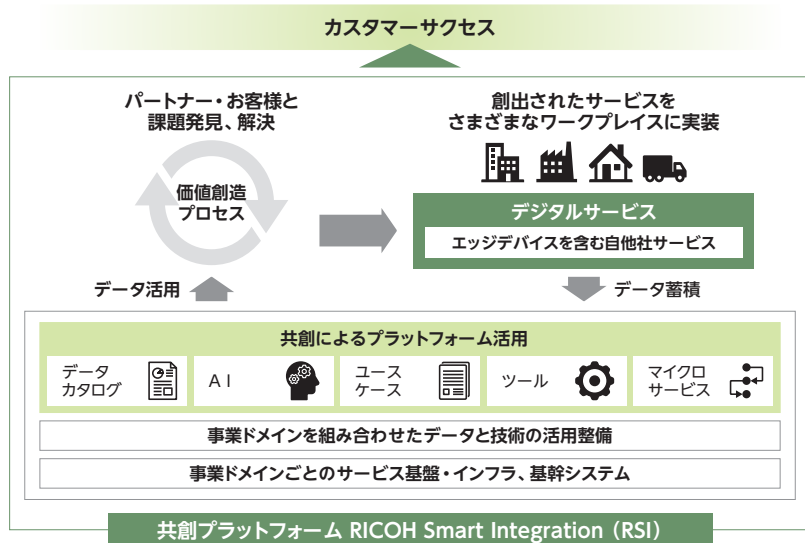
オフィス・現場・社会それぞれのワークプレイスで、はたらく人の課題を発見し、解決するデジタルサービスを提供することにより、2025年度の全社売上のうちデジタルサービスの売上割合を60%まで引き上げる目標を設定しています。この目標達成のための核となるのが、RSIです。RSIは、リコーグループのデジタル技術やデータの利活用を促進し、お客様やパートナーと共に新たな価値創造を実現します。

これまでのRSIは、主にMFPとアプリケーションをつなぎ、紙から電子データへ変換する機能を提供してきました。これによりお客様の基幹システムやサービス基盤と連携し、ドキュメン

トを取り扱うワークフローにおいて業務と業務の間に介在する手作業の自動化・省力化を促進しています。

今後はオフィスから現場・社会に提供価値を拡大し、パートナーやお客様との共創活動の活性化にも取り組んでいきます。リコーグループのデジタルサービスとおお客様の感性やアイデアを融合し、新しい価値を生み出す場として、「RICOH BUSINESS INNOVATION LOUNGE Tokyo (RICOH BIL Tokyo) [D](#)」を活用。民間企業、中央官庁、地方自治体などのお客様にご利用いただき、パートナー拡大や共創機会の増加につなげていきます。

[WEB](#) 詳しくはWEB [D](#) RICOH BUSINESS INNOVATION LOUNGE Tokyo (RICOH BIL Tokyo)



お客様に寄り添うことで発見した課題を、リコーグループやパートナーの強みを活かしたさまざまなエッジデバイスやサービスを組み合わせることで解決します。この価値創造プロセスのサイクルを加速するために、RSIではデータカタログ、AI、ユースケース、ツール、マイクロサービスを整備、拡充しています。

トライアルアンドエラーを重ね、より多くのデジタルサービスを創出するとともに、それらをメニュー化し、お客様のワークプレイスに実装します。

また、RSIに蓄積されたデータを再利用することで、その価値を高め、利活用を促進するデータ循環型のエコシステムを構築します。

重点強化技術：AI

お客様のワークプレイスにおける課題を解決するための重点強化技術の1つとしてAIがあります。リコーでは2017年に専門組織を立ち上げ、AI人材を育成するとともに、独自の自然言語処理AIを活用して業務支援を図る新サービス「仕事のAI」[D](#) などさまざまなAI開発に取り組んでいます。

また、AIを自社のトナー工場に導入して省力化や品質向上を実現するとともに、それが従業員満足度の向上にもつながっています。

コロナ禍で、不動産業のお客様は対面での接客が、建設業のお客様は現場への出張がそれぞれ困難になりました。これに対し、360度カメラ「RICOH THETA」で撮影した画像とリコー独自のAI機能(画像補正、動画生成、CGの自動配置など)を組み合わせ、不動産物件のオンライン内覧や、建設工事の進捗確認を実現するといった、顧客価値を創造しています。

さらに、これらの取り組みで蓄積されたデータやノウハウを分析し二次活用することで、カスタマーサクセスへとつなげることを目指しています。

[WEB](#) 詳しくはWEB [D](#) 仕事のAI

変革を支えるデジタル人材の育成

デジタルサービスの会社へと変革していくには、社員一人ひとりが自律的に学び続けていくこと、そして会社は人材の価値を最大限に引き出す環境を作り続けていく人的資本経営の考え方が不可欠です。

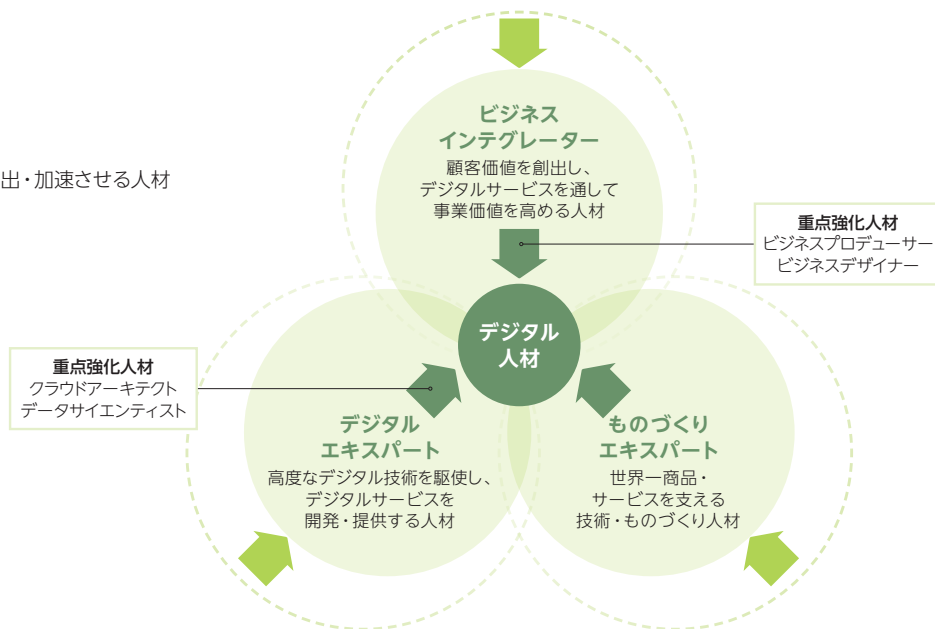
変革をリードするデジタル人材育成に向けて、社員がそれぞれの強みや経験を活かし、スキルアップを図るための学習プラットフォームとしてリコーデジタルアカデミーを2022年4月に開校しました。

今までは会社から指示された研修を受講する受け身の学習が中心でした。

これからはお客様の課題を具体的にイメージし、これを解決したいという目的をもつ社員がリコーデジタルアカデミーを通じて、自身の能力を磨けるような仕組みに変えていきます。

リコーグループのデジタル人材

デジタル技術とデータを使いこなし、リコーグループのデジタルサービスを創出・加速させる人材



リコーデジタルアカデミー

専門性の高いデジタル人材を育成するための「専門的能力強化」と、全社員がデジタル人材を目指すための「デジタルナレッジ」を同時に進めています。

階層	対象	目的
専門的能力強化	選出された社員	リコーのデジタルサービスを創出するために、デジタルの専門性をもった社員がさらにその専門能力を向上させることを目指す
デジタルナレッジ	希望する全社員	全社員がデジタル技術修得とデータ活用に取り組むためのさまざまな学習メニューを提供。
デジタルリテラシー	全社員必修	社員が自律的に学び続けることを目指す

デザイン思考とアジャイルの浸透と実践

お客様との対話から課題を探り、顧客価値を見極め、カスタマーサクセスへつなげる上で、デザイン思考とアジャイルのアプローチを浸透させ、実践していくことは不可欠です。デザイン思考で、お客様が必要としているものをとらえ、素早く課題解決につなげるアプローチを社員一人ひとりが実践できるような企業風土を醸成していきます。そのための各種研修とワークショップをリコーデジタルアカデミーで展開しています。

また、「みんなのデザイン思考とアジャイル」というコミュニティを立ち上げ、リコーデジタルアカデミーで学んだ社員が現場で

実践していくための支援をしています。コミュニティは、スキルを問わずだれもが参加可能で、定期的な勉強会やイベントを開催しています。多くの人が直面する問題を互いに共有し、一つひとつ解決しながら、自らの生産性を高め、その輪を広げています。

リコーの活動事例を失敗や成功も含め社内外に発信することで、デザイン思考とアジャイルが仕事や成長に役に立つものであることを社員が認識し、さらに関心をもった外部の方にもコミュニティに参画いただくことを目指しています。

デジタルサービスの会社を支えるIT基盤の強化

クラウド移行を含む約7割の基幹システムを刷新し、ITの機動性確保とコスト最適化を実現します。

また、グローバル共通データ基盤の構築など、データドリブン経営実現に向けた取り組みを進めています。

基幹システムの刷新の方向性

本社IT主導で推進するシステムのクラウド化 (IaaS型)

- 基幹システムの54%にあたる180のシステムをクラウド移行
- クラウド・オンプレのハイブリッド環境を運用する専任組織設置

BUと本社IT協働で推進する業務変革 (SaaS/PaaS型)

10年以上稼働しているレガシーシステムを業務改革とあわせ、クラウドパッケージへ刷新(2026年末までに完了)

- 海外:既存のオンプレ上のERPをクラウドパッケージへ移行中
- 日本:カンパニー制を踏まえたシステム統合方針策定

データドリブン経営実現に向けた取り組み

グローバル共通データ基盤の構築

- ・グローバルでリアルタイム連携するデータレイク、データウェアハウス基盤構築

マスターデータのグローバル標準化・管理プロセス自動化

- ・製品マスター、顧客マスターのグローバル標準化
- ・製品ローンチプロセスの自動化

ROIC経営を推進する情報整備

- ・8つの財務KPIを施策と連動

顧客情報の一元管理化、活用による売上成長貢献

- ・AIを活用したレコメンド機能の実装

プロセスDXを社内実践するオペレーショナルエクセレンス戦略

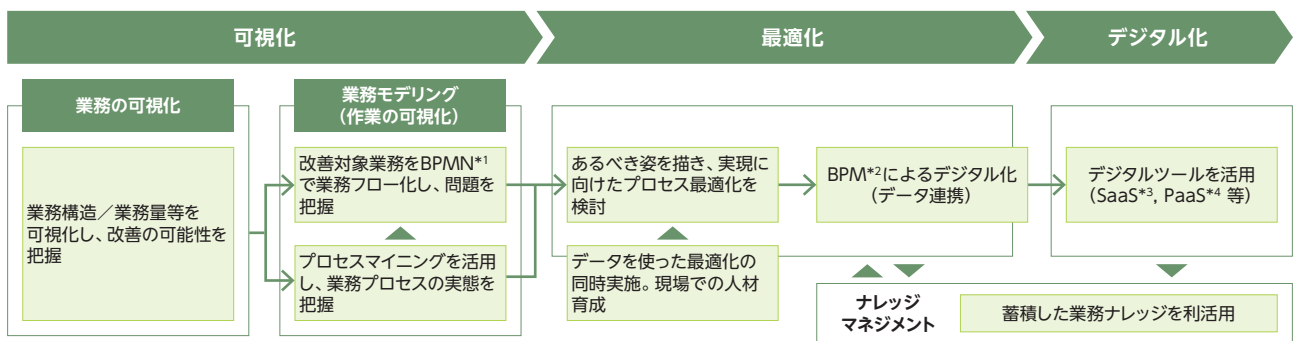
オペレーショナルエクセレンスの実現に欠かせないのは、プロセスの最適化とデジタル技術の活用です。これをプロセスDXと名付け、社内実践を進めています。

社内プロセスDXの実践

オペレーショナルエクセレンスの実現に向け、プロセスの一部ではなく全体で変革することを方針として掲げました。より定型的かつ効率的にプロセスDXを実践する「型」を定義し、デジタル技術を有効活用した業務およびプロセスの可視化、最

適化に取り組んでいます。同時に活動をリードできる人材育成も進めています。

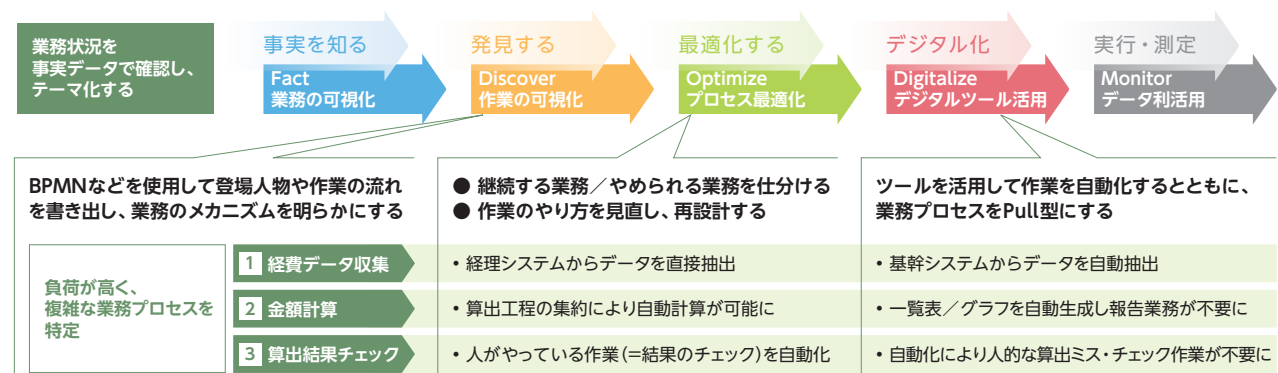
今後、「型」の強化やプロセスの標準化／ナレッジ化をさらに進め、ビジネスプロセスマネジメントを実践します。



*1 BPMN: Business Process Modeling and Notation。ISO19510に準拠したビジネスプロセスの表記法
 *2 BPM: Business Process Managementとは業務プロセスの現状を把握し、変更や改善を行うことで、本来あるべきプロセスに継続的に近づけていくための業務管理手法
 *3 SaaS: クラウドサービスとして提供されるソフトウェアのこと
 *4 PaaS: アプリケーションが稼働する上で必要なサーバーやOS、ミドルウェアといったプラットフォームをクラウド上で提供しているサービスのこと

事例 | 経費実績算出プロセスの改善

本プロセス改善の対象となった業務では項目ごとに経費処理が異なり、さらに担当者も異なるため、経費処理データが散在しているという問題がありました。経費実績を算出するにはそれらデータを各拠点から集め、統合・加工する必要があり、その処理に多くの工数を要していました。実績算出プロセスの見直しによる最適なプロセスを構築した結果、各部門へのタイムリーな実績データ提供と、実績算出の工数削減を実現することができました。



新たな顧客価値の創出につながる技術・知財戦略

リコーグループでは将来の事業を生み出すための研究開発投資として年間およそ1,000億円の投資を継続してきました。デジタルサービスの会社への変革にあたり、今後は、デジタルサービスを生み出す技術およびそれを支える独自のエッジデバイスの技術の開発にシフトし、集中して取り組んでいきます。

技術開発に関する取り組み

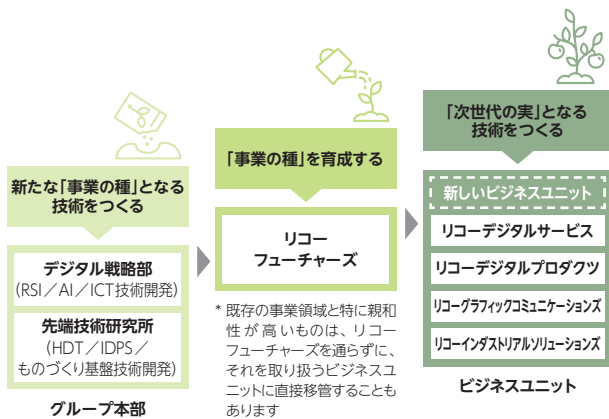
2021年度よりお客様・商品ごとにリソースを集約・運用するという考え方にに基づき、社内カンパニー制を導入しました。これに伴い、研究開発においても将来に備えた中長期的な研究から直近の製品開発・設計・生産までを一貫してビジネスユニットごとに受け持つ体制へと変更しました。

一方、グループ本部においては、デジタルサービスの会社としてお客様に新しい働き方を実現するサービスを提供すること

を目指し、「先端技術研究所」「デジタル戦略部」という2つの組織を新設。先端技術研究所では、「ヒューマンデジタルツイン(HDT)」と「インダストリアルデジタルプリンティングシステム(IDPS)」の2つの領域に集中・特化しています。HDTでは、五感に加えて感情などをとらえてデータ化し、認識技術・AI技術により行動や思考を体系化。ワークフローと結びつけることで、はたらく人の創造力を最大限発揮させることを目指します。IDPSでは、金属やセラミックス、さらには細胞といった多様な機能材料をインクジェットで形成し、ものづくりをアナログからデジタルに変換すると同時に、脱廃棄物や省エネなどの社会課題を解決する生産プロセスを可能にします。また、デジタル戦略部では共創プラットフォームとしてのRSIを支えるAI/ICT技術や“はたらく”を支えるデジタル基盤技術の研究開発を行います。

さらにグループ本部からの事業インキュベーションに向け、リコーフューチャーズが新たな事業の創出を担うことで、開発体制を強化しています。

また、専門分野ごとに組織を越えて交流する「技術専門委員会」を設置し、技術人材育成、技術力強化を図っていきます。



知財に関する取り組み

社内カンパニー制への移行に伴い、知財機能も体制を変更しました。ビジネスユニットの知財機能は個別最適の戦略を策定し、実行します。一方、グループ本社知財は、全社知財戦略の策定とビジネスユニットへの社内知財サービスの提供により、ガバナンスと現場における知財活動の強化を両輪で進めています。これらの活動はCTO*管轄のもと、経営会議や取締役会で議論し、経営と一体となって実践しています。

知財戦略では2つの強化領域を設定しています。デジタル

サービスでは、ビジネスを展開するさまざまな国で、多様なステークホルダーとの共創や協業に供するイノベーションを知財化して活用していくことが必要です。これをより高い精度で行うために情報解析を強化し、価値の高い特許を生み出す知財活動に取り組んでいます。

一方エッジデバイスにおいては、これまで培ってきたコア技術を中心に、強みとなる技術を特許・ノウハウで保護し、事業における競争優位性の維持・向上に貢献しています。

* Chief Technology Officer