

“はたらく”に喜びを デジタルサービスで 働くことへの喜びや 達成感を実現

代表取締役社長執行役員・CEO
株式会社リコー
山下 良則氏



デジタルサービスの会社 への変革

NRI 御社は、2021年3月に発表された中期計画の中で「デジタルサービスの会社への変革」を謳っていらっしゃいます。リコーが目指すデジタルサービスの会社の姿について、山下社長のお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

山下 「デジタル」も「サービス」も汎用的な言葉ですので、一般的なソフトウェアが目指す会社のように捉えられることもあります。我々は元来プリンティングの会社であり、ハードウェアの魅力で事業展開しており、ドキュメント回りは、そのころから、お客様に寄り

添ってきた歴史があります。そうした実績をもとに、デジタルサービスを展開していきたいと考えています。

NRI 今回のコロナ禍では、非対面、非接触へのニーズの高まり等を受け、デジタル化が一気に進んでいます。そのことは御社のビジネスにも大きく影響しているのではないのでしょうか。

山下 ペーパーレスという言葉は、世界的には何十年も前から言われてきましたが、実際には、なかなか進展してきませんでした。ところが、立松さんがおっしゃったように、今回のコロナ禍によって相当に加速しました。感覚的には「3~4年分の進展が3ヵ月で実現した」と実感しています。私どもは従来から「紙と電子の融合」を提言し

てきましたが、ここにきて紙から電子への変換が一気に進んでいるようです。そのチャンスを最大限に活かしたいと考えています。

NRI 世界中で事業を展開されているリコーさんから見て、日本のペーパーレスの実態はどのように映っていますか？

山下 ペーパーレスの進展は各地域によってまだら模様の状態です。その中では北欧の取組みが進んでいるとの印象があります。デジタルガバメントに移行することを表明するやいなや、ペーパーレスが一気に進んだことはその典型です。その一方で、日本のペーパーレス化は相当遅れているのが実情です。日本の産業界は、世の中

「“はたらく”に喜びを」をビジョンに掲げ、デジタルサービスをグローバルに展開するリコー。リコーのサステナビリティの取組みと、その礎となる三愛精神について、立松、青嶋、深井が伺いました。

(2021年12月22日実施、敬称略)

一線を画した展開が必要になります。我々は、彼らとは異なりBtoBを主戦場としていきますので、産業界のお客様、特に、9割を占める中小企業のお客様に対して、ワークフローのデジタル化を通じて業務の効率化・生産性の向上を支援するサービスを展開しています。

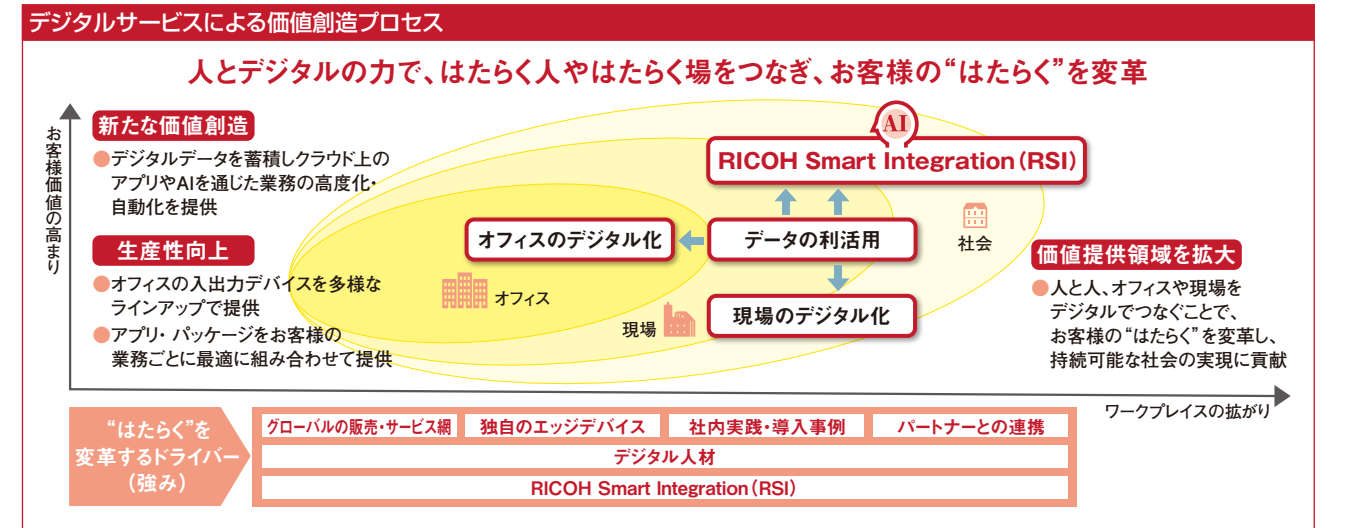
これまでも複合機やプリンターといったハードウェアを提供することによってオフィスの付加価値向上に貢献してきましたが、今後は、こうしたハードウェアを起点としたワークフローのデジタル化を推進することにより、お客様価値のさらなる向上に貢献していきたいと考えています。これが、私どもが考える縦軸での高付加価値化です。また、

横軸としてはワークプレイスを取り、こうしたサービスを、オフィスだけでなく工場や倉庫などの現場にも展開したいと考えています。

青嶋さんともよく話すのですが、日本企業の現場、例えば、工場や倉庫や介護施設などでは、アナログな業務が定着していることが多いことが特徴といえます。そこをデジタル化すると生産性は一気に上がります。また、このように現場のデジタル化が進むと、それらを統括するオフィスのデジタル化は、もう一段高いレベルに発展するはず。このように、縦軸と横軸を上手く連携させることによって、お客様の付加価値向上に寄与すると考えています。

のデジタル化の流れを感じにくい状況だったのかも知れません。

そのような環境下でデジタルサービスを展開していくとなると、GAFGAが進めているようなデータビジネスとは



ドキュメントや映像、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、それらを十分に活用できていないというケースが多く見受けられます。今は、こうしたデータを上手く活用し、そこからより大きな価値を創造できるよう支援しているところです。そうすることにより、お客様は、創造性豊かな仕事、人間にしかできない仕事により多くの人材、時間を割くことができます。こうしたストーリーで、お客様の付加価値を高めていくことが、我々が目指す「デジタルサービス」と言えます。

サービスデザインとエコシステム

NRI ありがとうございます。御社の目指すデジタルサービスの姿がよく理解できました。お客様の生産性や創造性を高めることを支援していくためには、サービスをデザインすることがより重要になっていくと思いますが、このサービスデザインの点について、御社ではどのように取り組んでいらっしゃいますか。

山下 サービスデザインについては、

お客様によって異なってきますので、各ビジネスユニットで検討しています。例えば、オフィスサービスを担当するRDS(リコーデジタルサービス)では、サービスデザインの部隊を抱えており、独自のソフトウェアや、スクラムパッケージというソリューションを開発しています。製造や物流のお客様に対してはRIS(リコーインダストリアルソリューションズ)でも、独自のソリューションの開発に向けて取り組んでいるところです。サービスデザイン開発をビジネスユニットに任せ、本社では、先端技術研究所等において、デバイスなどの研究開発に注力しています。

NRI サービスデザインやソリューション開発はスピードが大事になりますが、それらをアジャイルに開発し、実行していこうとすると、自社のリソースだけでなく、外部のリソースとの連携が必要になります。この点について、御社はどのようにお考えですか。

山下 リコーでは、ハードウェアもソフトウェアも「自前主義脱却」の方針で進めており、アウトソーシングや外部とのパートナーシップを強化しています。実際、スクラムパッケージの中に入っているソフトウェアの多くはパートナー

から提供されたものです。

自前主義脱却をうたっていますが、裏を返せば、かつては自前主義が強かったのも事実です。それを脱却するために、いくつかの取組みを実施してきました。その1つが「TRIBUS(トライバス)」という社内外統合型アクセラレータープログラムで、2019年に開始、今年で4年目になります。はたらく人の創造力を支える新しい時代のビジネスモデルを競ってもらっています。デジタル技術を活用した事業が多いのですが、社内外合わせて毎年10社くらいが選ばれています。この取組みの大きな特徴は、社内ベンチャーだけでなく、社外のベンチャー企業にも門戸を開いていることです。我々のビジネスに合致するような社外ベンチャーに応募していただき、最後まで残った場合は、事業部門もしくは本社が支援をしています。

日本国内にいるリコーグループ社員3万人を対象にパイロット事業を実施できることや、社員がカタリストとしてサポートする仕組みは、ベンチャー企業にとって魅力的だと思います。

上記に加えて、LP投資も積極的に進めています。出資額が10~20億円



株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員・CEO
山下 良則氏

支援する際にも、お客様の困りごとを直接聞くことができます。

地方の中堅・中小企業の方々は、必ずしも最先端の技術を求めているのではなく、リコーが社内で行ってきたような、ちょっとした工夫による実践が役に立つことが分かってきました。このように、直接コミュニケーションが取れる利点を活かし、お客様の実情やニーズにマッチした解決策を提案していきたいと考えています。そのチャンスは増えていると思っています。

地方自治体のデジタル化に対しては、業務を見える化して、改善策を探り、システム開発や導入を進めて、最終的には自治体自らが運用できるようにすることを支援しています。

また、IT補助金に対するサポートをいち早く実施しており、地方の中堅・中小企業のIT活用による生産性向上を支援しています。その実績から、サポート体制に関してはリコーが最大であると言われています。

地方の中堅・中小企業が元気になるためには、各地域の金融機関による支援が欠かせません。最近、地銀や信用金庫などから地元企業のDXを支援してほしいとの要望を受ける

を超えると、会社によっては経営に参加することができる場合がありますので、そこに社員を派遣したりしています。もちろんリターンが大きい方がありがたいですが、このように外の会社の経営に参加する機会を得る仕組みとしてLP投資を活用しています。

これらの取組みが、リコー本体の収益に大きく貢献しているとは必ずしも言えませんが、それでも自前主義脱却に向けた体質改善に大きく寄与していることは間違いありません。何よりも、こうした取組みを通じて、社員が元気になってきたと実感しています。

地方の中堅・中小企業、自治体との接点を生かせ

NRI 御社は、地方の中堅・中小企業を対象としたデジタル化支援に強みがありますし、最近では地方自治体のDXを支援する取組みにも注目されています。御社がデジタルサービスを展開する上で、地方をどのように見ていらっしゃいますか？

山下 リコーには中小企業に入り込んでいるという絶対的な強みがあります。とりわけ直売率の高さが他社にはない強みと言えます。デジタル化を

ようになり、彼らと連携した事業も検討しています。

私は今、経済同友会の地域共創委員会の委員長を担っています。日本経済にとって、地方の活性化は死活問題ですので、我々は、地方の中堅・中小企業、自治体、金融機関の3者と連携しながら、地方活性化を推進していきたいです。地方には、環境問題解決に関する課題も重なってきますので、我々にとってお役立ちのチャンスは多いと思っています。



専務執行役員
コンサルティング事業担当
立松 博史

リコーのサステナビリティ の取組みと、その礎となる 三愛精神

NRI 本誌(NRIマネジメントレビュー)の今号の特集テーマがサステナビリティということもあり、次に、御社のサステナビリティの取組みについてお伺いしたいと思います。御社はSDGsやESGにも積極的に取り組んでいらっしゃる、2020年は日経SDGs経営大賞を受賞されました。おめでとうございます。

山下 リコーのこうした取組みの原

点、創業者・市村清の「三愛精神」です。「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」というものですが、2つ目の「国を愛す」は、基本的には「地球を愛す」に置き換えられると思います。そこには、サステナビリティの重要性が説かれているのです。

1976年に遡りますが、リコーは環境推進室を設置しました。当時は、CSR的な要素も大きかったと思いますが、環境対応、環境保全に対する取組みを推進していました。その流れで、1994年には循環型社会のモデルともいえる「コメットサークル」を発表しま

した。コメットサークルの考え方は、新品の材料から作った複写機も4～5年経てば中古品になりますが、それをリコーが回収して製品として再生しましょう。何回か再生すると、製品には戻せなくなりますが、その際は、使えるものを部品として再生しましょう。部品に戻せなくなれば、回収業者にアスファルト材料にしてもらいましょう。それが難しければ、最終的に熱として回収しようといった取組みになります。この取組みは当時の「ハーバードビジネスレビュー」にも取り上げられました。

NRI サーキュラーエコノミーの先取りですね。

山下 そうですね。リコーではコメットサークルと言っています。1994年に発表して20年以上、進化させながら循環型社会の実現に向けてリユース・リサイクルの実践に取り組んでいます。この循環の右端(最終段階)にくるのが埋め立てになりますが、今は、埋立てを極力ゼロにすることを目指しています。現在、複合機では、埋立てに回る割合は4%であり、96%は何らかの形で循環されています。

1998年には、当時の社長の桜井

正光が「環境経営」を発表しました。私も、環境にかかる取組みは、社会貢献という観点だけでは長続きしないだろうとの危機感から、環境経営の視点から利益を生み出すような形で進めるべきだと考えており、当時赴任していたイギリスで、コメットサークルをはじめ環境に関する取組みの普及活動を行っていました。

2015年には、COP21でパリ協定が採択されましたが、COP21では、これまでの環境経営活動が評価され、リコーは公式スポンサーに選ばれました。その際、グローバル企業の経営者と意見交換する機会がありましたが、欧米では、政府だけでなく企業が地球環境問題やSDGsに積極的に取り組んでいること、また、日本の産業界がその分野で圧倒的に遅れていることを実感しました。

そういう経験もありましたので、2017年、私が社長になってすぐに、日本で初めて「RE100」へ加盟することを発表しました。具体的な数値目標として、使用電力を2050年までに100%、2030年までに少なくとも30%を再生可能エネルギーで賄うという目標を立てました。当時は「山下さん、本当にできる

の?」と多くの経営者から質問されましたが、私は「分からないけれども、地球を守るためにはやらないといけない」と答えていました。実際、欧州での再生可能エネルギー利用の本気度を肌感覚で理解していたので、ここで明確に打ち出さないと取り残されてしまうとの危機感を持っていました。

日本国内でも、菅前総理大臣が2020年に脱炭素社会の実現を表明してからは、産業界では脱炭素や再生可能エネルギー利用にかかる取組みが活発になり、RE100に関しても、現在、60社以上の日本企業が登録しています。リコーの取組みも加速しており、再生可能エネルギーの使用率は2020年度に17.6%に達しました(2021年度は25.8%)。そのため、2021年3月に再生可能エネルギーで賄う割合の2030年の目標値を30%から50%に上方修正しました。

自分の仕事は社会と つながっていますか?

NRI ありがとうございます。まさに歴史的に取り組まれてきた御社の取組みに時代が追い付いた感じだ

ね。今、「国を愛す」について環境に関する取組みをお聞かせいただきましたが、三愛精神の残り2つである「人を愛す」「勤めを愛す」についても話をお聞かせいただけますでしょうか。

山下 「人を愛す」につながるとは思います。私はリコーを生き生きとした会社にしたと考えています。その主役は社員ですので、社員が元気になる仕掛けを進めています。仕事自体も会社のためだけでなく自分自身のため、そして、社会のためになっていることが大事です。その意味で、社員には「自分たちの仕事が世の中にとどのように役に立っているかを本気で語れるようになりたいね」と言い続けています。

子供から「お父さん/お母さん、会社でどんな仕事をしているの?」と聞かれたとき、「世の中で使っているコピー機のエネルギーが半分で済むような電源を開発しているんだよ」と答えられたら、お子さんからの反応も「(お父さん/お母さん)すごいね!」となるのではないのでしょうか? このように世の中への貢献を分かりやすく伝えられるようになればよいと考えています。



フェロー
コンサルティング事業本部
青嶋 稔

海外を含む社員に対して2021年3月に実施したアンケートの中で「自分の仕事が社会とつながっていますか?」との質問をしています。回答者(37,676人)の約98%が「つながっている」と答えてくれました。すごいでしょ。また、社会とのつながりという意味では、個人のデータベースの中で「つながり宣言」をしてもらっています。現時点では、社員の80%くらいが宣言を載せてくれています。

社会課題に取り組むたいと考えるお客様も増えていますが、何から始め

てよいか分からないとの相談を受けることが多くなりました。そのため、リコージャパンでは2018年に「SDGsキーパーソン」を設け、特に中堅・中小企業を対象に支援活動を展開しています。設立当初は90人でスタートしましたが、今では400人以上にまで膨らみました。

このように一人一人の社員が活性化していることが会社の原動力になります。私はイギリスにいるときから、企業の資産は社員のモチベーションだと考えていました。頭数が多くても、モチベーションが低ければ、会社にぶら下がった状態の社員も増えてしまいます。社員のモチベーションの総和で会社の力が決まってくるのです。

NRI 今の話は大変参考になります。御社では社員のモチベーションを高めるために、どのような取組みをされているのですか?

山下 モチベーションが低いのは個人の問題ではなく会社の問題です。会社が、社員に対して、やる気の出る、分かりやすい仕事を付与することが大事です。そのため、仕事の見える化、人材の見える化を進めるとともに、一人一人の目標値が明確になるような

仕組みが必要になります。カンパニー制は仕事の見える化につながっていると思っていますが、加えて、先ほどの社員一人一人と社会とのつながりが見える化できれば、分かりやすいKPIを設置することも可能になると考えています。

2022年4月に導入のリコー式ジョブ型人事制度もその一環ですが、それを浸透させるためには、仕事の見える化と人材の見える化をより明確にしていく必要があります。まだまだ時間がかかるかも知れませんが、上司と部下



金融コンサルティング部
エキスパートコンサルタント
深井 恒太郎

が信頼関係の中でコミュニケーションできるようにするような状況にまで持っていきたいと考えています。

“はたらく”に喜びを

NRI 「勤めを愛す」にも関係しますが、御社は、2036年のビジョンとして「“はたらく”に喜びを」を掲げていらっしゃいます。このビジョンに対する山下社長の思いと、リコーの取組みについてお聞かせください。

山下 3つ目の「勤めを愛す」というのは、働くことに喜びや達成感を感じることであると、私は解釈しています。

リコーは、1977年に、業界に先駆けでオフィスオートメーション(OA)という概念を提唱しました。それから半世紀近く、お客様に寄り添いながら、オフィスで働く人たちの生産性、効率の向上を追求してきました。社長になってから、その当時の資料を調べていたときに、OAに関する趣意書を見つけました。そこには「機械にできることは機械に任せ、人はもっと創造的な仕事をしよう」と書かれていました。今、我々が実施しているデジタルサービスが目指す姿と同じです。我々は、50年

前から同じことをずっと追求してきているのです。

リコーは2036年に100歳を迎えますが、次の1年を101歳ではなく、新たな1歳として迎えるようにしたいと考えています。リコーの次の100年は、お客様や社会に対して「“はたらく”に喜びを」を提供できる会社になりたいと考えています。

OAの頃は、生産性や効率を追求してきましたが、今は、次の100年に向け、働くことに喜びを感じることを追求しています。そのために、いくつかの研究を行っています。その1つが先端技術研究所で取り組んでいる「人間の五感のデジタル化」です。「いい仕事をしている」と実感できているときの働き方と、「なんだかな〜」と思いながら仕事をしているときの働き方は違います。「いい仕事をしている」と実感する社員が増えれば会社の業績は上がると思いますが、その相関を検証するとともに、何をもち「いい仕事をしている」と感じるのかを数値化しようとしています。

「3L(サンエル)」は、“はたらく”を研究する施設として2020年に開設しましたが、そこでは、「RICOH PRISM

(リコー プリズム)」という次世代会議空間を設置し、デジタル技術を駆使しながら次世代の働き方を研究しています。具体的には、人々に生まれるさまざまな感情や行動、つながりをデータ化して蓄積し、喜びが生まれる働き方のプロセスを解析しています。

こうした研究開発も、その成果をもとに具体的なソリューションを開発することも、今は、各ビジネスユニット長に権限移譲していますので、今後は、彼らが中心になって事業を進めていって欲しいと思います。

私に残された仕事は、事業ポートフォリオを変革していくためのリソースを適切に配分することと、「“はたらく”に喜びを」を提供する会社に向けて着実にステップを踏むこと、の2つです。

本日は、リコーの創業の精神である「三愛精神」や成長の変遷、サステナビリティの取組みについてお話しさせていただきましたが、少しでもお役に立てば幸いです。

NRI 本日は、お忙しい中、魅力的なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。

N