

## 株式会社リコー様



### お客様からのお困りごとは「宝の山」。 分析・活用し顧客軸のコンタクトセンター構築を実現

コンタクトセンターにSalesforceを導入し蓄積された情報をマーケティングに活用、付加価値の高い提案で新たなリード獲得につながる仕組みを構築した事例です。

課題	効果
<p>❶ 複雑化するお客様からの問い合わせへの対応に、コンタクトセンターのスタッフの労力や時間が割かれていた</p>	<p>❶ システム刷新でコンタクトセンターの応答率が向上し、対応時間も短縮。新たに生み出された時間で、お客様へのより付加価値の高い提案が可能になった</p>
<p>❷ コンタクトセンターに寄せられるお客様の声をマーケティング活動に活かせていなかった</p>	<p>❷ 製品軸で設計されていたシステムを刷新し、「顧客軸」で管理可能なSalesforceを導入。組織を横断した顧客データを共有し、「お客様起点」でソリューションを提案できるようになった</p>
<p>❸ 個別カスタマイズしたシステムを利用しているため、新たなコンタクトチャンネルへの対応に時間がかかる</p>	<p>❸ クラウドパッケージの定期アップグレードにより、先端技術の活用が可能となった</p>



shaping tomorrow with you



## 背景

### 「製品軸」から「顧客軸」にシフトする コンタクトセンター

1936年創業の株式会社リコー様（以下、リコー様）は、コピー機やプリンター、複合機といったオフィス向けプロダクトの提供をはじめ、デジタルカメラなどの各種デジタル機器、オフィス業務を改善する各種ソリューションをグローバルで展開。近年では、「はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変える」サービスを提供する会社として、OAメーカーから「デジタルサービスの会社」への変革を中期経営戦略として掲げています。

国内販売を担うリコージャパン株式会社様では、お客様との接点を営業担当者だけでなく各職種が持ちながら、お客様に寄り添った活動をする「マルチWay」を進化させた「マルチWay2」を掲げ、デジタルマーケティング、インサイドセールス、リアルでの営業活動を融合させ、お客様の課題解決に取り組んでいます。全社員でお客様への提供価値の最大化に注力する中、コンタクトセンターの持つお客様情報の重要性が目されるようになりました。

リコージャパン株式会社 経営企画本部 CSセンター センター長（プロジェクト当時）の橋本 賢一氏は「従来、コンタクトセンターの業務は、機器の修理受付や操作に関する問い合わせへの対応が中心でした。お客様からの問い合わせは日々、『情報』として蓄積されているにも関わらず、それらを分析して、お困りごとに対するソリューションの提案活動に結びつけていくことは、なかなかできなかったのです」と振り返ります。続けて、「コンタクトセンターは、お客様の『生の声』が凝縮された、いわば『宝の山』なのに、それを活用できていなかったのです。そこを改革していこうと考えました。蓄積



リコージャパン株式会社  
マーケティング本部 CSセンター センター長  
橋本 賢一氏

された情報を分析し、そこから得た知見・ノウハウをデジタルマーケティング、インサイドセールス、リアル（対面）の営業など各部門にフィードバックし、リードを獲得できる仕組みを作り上げていきたいと考えました」と話します。

しかし、コンタクトセンターに導入されていた従来のシステムは、製品軸での対応をベースに作られたものでした。例えば、あるお客様からコピー機の修理について問い合わせがあった場合、そのお客様がコピー機以外にどのようなリコー製品を導入しているかを把握するには複数のシステムにあるお客様の情報を確認しなければならなかったのです。お客様のオフィス機器やIT環境を理解した上で「最善となる付加価値のある新たな提案」をするには、いくつかのプロセスが必要だったのです。

こうした状況について、プロジェクト当時にリコージャパン株式会社 経営企画本部 CSセンター サポート統括室 システム構築推進グループ リーダーだった木内 聡氏は、「コンタクトセンターには、お客様のお困りごとをお聞きし、解決策と合わせて、より付加価値の高いご提案をできるようにする、そんな新たなシステムの導入が必要でした」と話します。



リコージャパン株式会社  
マーケティング本部 CSセンター  
首都圏・関東第一コンタクト部  
マルチComグループ リーダー  
木内 聡氏

新システム導入について、株式会社リコー デジタル推進本部 第一改革推進部 顧客接点グループ（プロジェクト当時）の金澤 通氏は「製品軸で設計されていたシステムを顧客軸に対応させるには、大幅なシステム



株式会社リコー  
デジタル戦略部 基盤開発統括センター  
コーポレート基盤開発センター  
第1改革推進室 顧客接点グループ  
金澤 通氏

改修が必要でした。大規模な改修となるためにタイミングを見計らっていたところ、ちょうど既存システムのハードウェア保守が終了することになり、そのチャンスを活かして新たなシステムに刷新することを決めました」と説明します。



リコーのコンタクトセンター概要



製品軸から顧客軸のコンタクトセンターへ

※EDW (EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES)

... “リコーがお客様へ提供する価値”人と情報をつなぎ、人の伝える力、人の生み出す力を与えること

## 導入プロセス

### IT・業務の垣根を超え「Fit to Standard」を徹底したプロジェクト体制

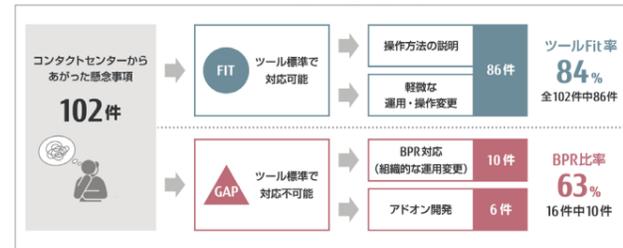
コンタクトセンターの製品軸から顧客軸へのシフトチェンジを実現するため、リコー様は、新システム構築プロジェクトを立ち上げます。このプロジェクトを進めていく中で、リコー様が徹底的にこだわったのが、「Fit to Standard」という考え方です。これは、リコー様独自の業務プロセスをグローバルスタンダードに合わせるというコンセプトです。そのコンセプトに沿って、コンタクトセンターのさまざまな業務プロセスをグローバルスタンダードなプロセスに変えていく取り組みを実施しました。具体的には、グローバルスタンダードとしてSalesforce Service Cloudを採用し、Salesforceに合うようにコンタクトセンターの業務を作り変えるBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）を実施しました。

BPRを進めていく過程で、まず、取り組んだのは現状業務の洗い出し

でした。プロジェクトがスタートした初期の段階で、コンタクトセンターの全てのチャネル（顧客窓口）からメンバーを選抜し、『どんな業務をどのようなやり方でやっていて、課題は何か』をヒアリング。洗い出された業務プロセスと課題解決のために必要となるプロセスがSalesforceにフィットするか否かを検証する「フィット&ギャップ」は時間をかけて実施しました。

この「フィット&ギャップ」について金澤氏は次のように語ります。

「実際にSalesforce Service Cloudを使って業務を確認したところ、最初は業務側から102件もの懸念事項が上がりました。ところが、詳細に検証したところ96件まではSalesforce標準機能にて対応可能で、アドオン開発が必要なものはわずか6件にとどまりました。フィット率が極めて高く、『これならグローバルスタンダードに合わせられる』と強く感じました」



Salesforceを使って現行業務を検証

また、プロジェクトの進め方も工夫をしました。木内氏は「今回のプロジェクトでは、最初からIT部門と業務部門、そして、Salesforceの導入を担当する富士通の三者がワンチームになることを心がけました。開発体制を示す組織図でも三者に『一つのハコ』に入ってもらい、同じチームである意識を持ってもらいました」と説明します。IT化を進める部門も、ITを使う部門も、実際の導入を担当する部門も「三者が一体」で取り組むという意識を共有できたことで、木内氏は「Fit to Standardを実現するという当初の狙いを実現できたと考えています」と振り返ります。

この三者が一体となったプロジェクトについて、当時、富士通株式会社 共通ソリューション事業本部 マネージャーとしてプロジェクト



富士通株式会社  
EBAS事業本部 シニアマネージャー

小松田 拓

の初期段階に参画していたSEの小松田 拓は「大規模なプロジェクトを進めていくと途中で方向性がぶれてしまいがちです。今回、富士通はリコー様の大型プロジェクトに初参画する立場でしたから、プロジェクトに対する認識合わせやコミュニケーションを非常に重視しました。SalesforceやSaaSの導入など、リコー様にとっても初めての経験で不安も大きいと考えていたので、『一つのハコ』に入った効果は大きかったと思います。システム導入の発注側・受注側という立場ではなく、お互いに対等な立場で言いたいことを言わせていただきました。リコー様と腹を割ったコミュニケーションで、同じ価値観を共有できたことがプロジェクト成功のポイントの一つだったと思います」と語ります。

当時、富士通株式会社 第一産業システム事業本部のSEとして本プロジェクトの初期段階から本稼働後の運用保守まで全工程に参画した中村 大造は「三者が一体となってアジャイル開発を進められたことが成功ポイントの一つ。業務部門の方々が積極的に参画して下さったことで、Salesforce画面を確認しながら実際の業務プロセスと照らし合わせ『その場で』フィットするように変更していくことができました」と説明します。



富士通株式会社  
Manufacturing事業本部

中村 大造

特に今回のプロジェクトは、新型コロナウイルス感染症の影響で本稼働のスケジュールを調整しなくてはならないことも懸念されました。しかし、中村は「プロジェクト開始からBacklogというプロジェクト管理ツールを使い、オンライン上でのリコー様とのリアルタイムな進捗・情報共有を行うことでコミュニケーションを密に取りアジャイルに対応しました。さらにテレワークのため、急速リコー様からPCをお借りしリモート開発に取り組むといった、三者が一体となって最大限できることを工夫しました。この一体感が成功の原動力でした」と振り返ります。

また、Salesforce Service Cloudを本番導入する方法も工夫しました。まずは、リコー様社内への展開、徐々に展開先を広げ終盤にお客様とのやり取りに関わる業務へと段階移行型導入を行いました。中村は「リコー様の過去事例を踏まえて段階導入を行い、大規模

システム刷新の場合にはリスクを抑えられることを体感できました。このように知恵を出し合い会社の垣根を超えワンチームとなって推進できたことも、プロジェクト成功理由の一つです」と説明します。

### 富士通の持つSalesforce導入実績やノウハウを高く評価

コンタクトセンターのシステム刷新にあたり、Salesforce Service Cloudを選定した理由について、木内氏は「圧倒的な業務要件のフィット率」と強調します。また、導入ベンダーに富士通を選んだ理由として金澤氏は、「パッケージに業務を合わせていくという我々の方針を富士通さんが一番理解してくださり、その方針に向けての提案や説明が充実していて非常に腹落ちしたことが一点。非常に厳しい納期で条件提示した中で、単にできる・できないではなく、CRP（Confernece Room Pilot）や設計、スプリントでの進め方などの根拠を明確にご提案いただいたことも理由の一つです」と説明します。

合わせて、株式会社リコー デジタル推進本部 第一開発推進部 部長（プロジェクト当時）の大野 芳明氏は「富士通さんも自社でSalesforceを導入していて、国内でのソリューション案件導入数が多かった点も評価のポイントでした。いろいろな引き出しを持っていて、我々の課題に対して単に『これはアドオンで対応します』とは言わず、なるべく標準に合わせていたソリューションをたくさん持っていて、期待感がありました」と富士通の持つ実績とノウハウの豊富さについて言及しました。



株式会社リコー  
デジタル戦略部 基盤開発統括センター  
コーポレート基盤開発センター  
第1改革推進室 室長

大野 芳明氏

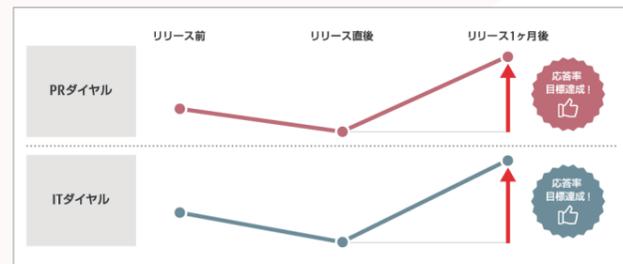
## 導入効果

### 業務効率化により生まれた時間でお客様により付加価値の高い提案が可能に

実際にSalesforceを導入し、コンタクトセンターが刷新されたことに

より得られた効果について、木内氏は「やはり標準化、全センターが同じ一つの画面で業務をできるようになったというのは非常に大きいと思います。導入前は業務効率が落ちるのではないかという懸念もありました。実際、導入直後は一時的に業務効率が下がりましたが、すぐに以前を上回る業務効率に結びつきました」とコンタクトセンターの効率アップについて語ります。

新システムのリリース直後は応答率（入電件数に対して応答できた割合）が10～30%落ち込んだものの、1ヶ月後にはリリース前の水準以上にまで回復。「業務効率化により短縮できた時間を使って顧客価値創造やマーケティング活動に費やせる時間が生まれたので、導入の効果は非常に大きかったと思います」（木内氏）



システム導入後の応答率推移

また、システム部門の視点では、「従来のオンプレミスで作ったシステムに比べ非常に安定している」と話す金澤氏。特にコンタクトセンター業務はお客様と電話をしながらシステムを使うため、一般のシステムに比べ高いレスポンスレベルが要求されます。事前に負荷テストをしたものの不安が残っていたという金澤氏は、システムが全稼働したときの安心感について振り返ります。

保守・運用面においても「例えば、従来のオンプレミスで作ったシステムだと画面の項目を少し動かすだけでもそれなりの工数が必要でした。それが、Salesforceでは簡単に設定を変更できる機能がふんだんに用意されているのが良いですね。印象的だったのがコンタクトセンターの初期監視をしていたとき、ここを少し変えたいという話が出たら、その場ですぐに変更して業務に支障なく運用できた点ですね。こういうところはとても大きいと思います」と金澤氏はSalesforce導入のメリットを強調しました。

## Salesforce導入の成功と今後の展望

リコー様では、2021年4月より社内カンパニー制が導入され、各ビジネスユニットでDXへの取り組みが加速しています。カスタマーサクセスを実現するために必要な先進技術やシステム、プロセスを

社内で磨き、それを展開していくという取り組みを進めていく中で、大野氏は富士通への期待を次のように語ります。「これまでなかなか着手できなかったデータの分析や活用にも今後、取り組みます。今回のコンタクトセンターの情報も含め、現在、富士通と一緒に顧客情報基盤を構築し、新たなお客様への価値提供につなげていこうとしています。富士通には先進的な社内実践で得た知見やノウハウをもとに、提案いただけると期待しています」。

橋本氏も、コンタクトセンターとしてシステムを刷新したものの「まだ道半ば」と話します。AIやチャットボット、音声認識・解析技術など先端技術を活用し、「お客様のご要件によってはコンタクトセンターのスタッフが関わることなく、全てデジタルで解決できるような、より洗練されたコンタクトセンターの実現を目指しています。富士通にも協力をお願いしたい」と期待を示します。

こうした取り組みでお客様により価値の高い提案をし続けていくには、現場主体で、スピーディーにDXを進めていくことが非常に重要になります。木内氏は、「競合他社に遅れをとらないよう、富士通には当社の取り組みを客観的に評価してもらい、Salesforceや他の先進的なソリューションの活用などを提案してもらいたい」と話します。さらに、金澤氏は今後の展望について、「基幹システムの刷新を検討中で、そのグランドデザインをどう描くか、富士通にアドバイスをいただきたい」と語ります。

今回のコンタクトセンターのシステム刷新を契機に、リコー様ではDXカンパニーへと生まれ変わるための取り組みをさらに加速させていきます。富士通はリコー様が描くグランドデザインを共有し、視線の先に同じ世界を見据えDX推進をさらにご支援していきます。

※文中の所属会社名・担当部署等の肩書は2020年度（プロジェクト当時）の情報となります。また、画像横の肩書は2021年度8月現在の情報となります。

## User Information

### 株式会社リコー 様

本社所在地	〒143-8555 東京都大田区中馬込1-3-6
代表者	社長執行役員 山下 良則
設立	1936年2月6日
資本金	1,353億円（2021年3月31日現在）
従業員数	連結81,184名（2021年3月31日現在）
事業内容	オフィスプリンティング、オフィスサービス、商用印刷、産業印刷、サーマルなどの分野で事業を展開
ホームページ	<a href="https://jp.ricoh.com/">https://jp.ricoh.com/</a>

### 製品・サービスについてのお問合せは

#### 富士通コンタクトライン（総合窓口）

**0120-933-200**

受付時間 9：00～17：30（土・日・祝日・当社指定の休業日を除く）  
富士通株式会社 〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター

Salesforce CRMのホームページ

<https://www.fujitsu.com/jp/services/application-services/enterprise-applications/crm/salesforce/>