

**オフィス
サービス事業**

2019年4月11日

株式会社リコー

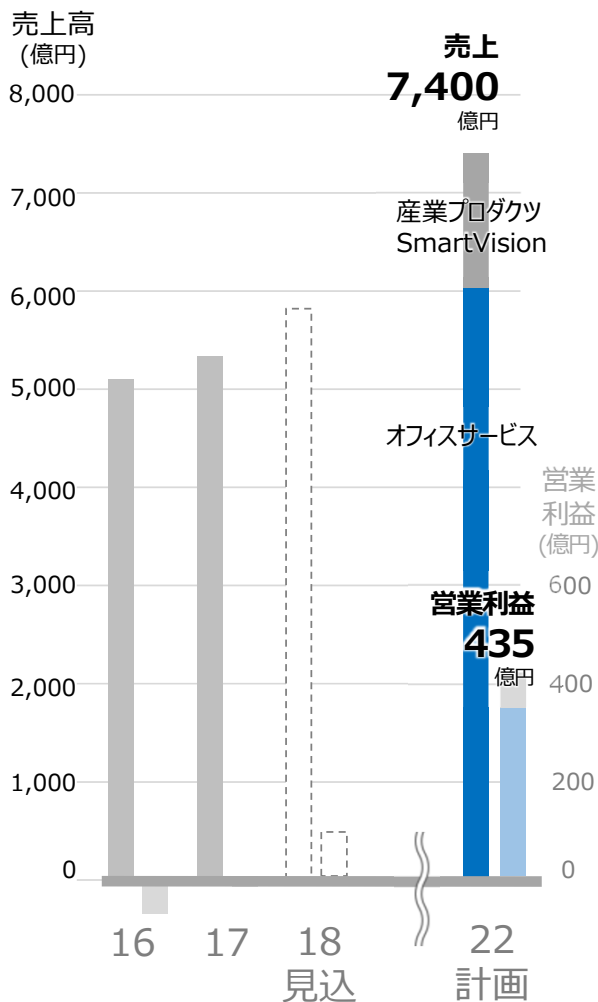
プラットフォーム事業本部 事業本部長

野水 泰之

成長戦略「リコー挑戦」



*AM: Additive Manufacturing



2022年度に向けた成長戦略2の考え方

オフィスサービス事業の収益拡大と リコーのコア技術を使った新たなビジネスの創出

オフィスサービス事業：体制強化・積極投資により事業拡大と安定的に利益を創出するビジネスモデル確立
現場のデジタル化の例：360°データサービス

産業プロダクト事業：リコーがこれまで培ってきた光学技術と、IoT・AI・センサーなどの最先端技術を融合し、データ認識処理による情報変換を通じて情報の見える化により、社会の生産性向上を実現する

■ オフィスサービス事業概要

- 1 オフィスサービス
- 2 プラットフォーム
- 3 デジタルビジネス

RICOH
imagine. change.

オフィスサービス事業

MFPをはじめとするエッジデバイスとアプリケーションを組み合わせ、
“オフィスと現場をつなぐ” ソリューションを提供する

1 オフィスサービス

企業内の効率化

お客様のオフィスに関する経営課題・業務課題に応じた最適なサービスやソリューションを提供

ITS	ネットワーク/インフラ構築から運用保守までトータルサービスを提供	AS	お客様の業種・業務課題に合わせて様々なアプリケーションやソリューションを提供
BPS	お客様の仕事の効率化にお役立ちする業務アウトソーシングサービスを提供	CS	働き方改革や効率的な社内外コミュニケーションを実現するソリューション・サービスを提供

3 デジタルビジネス

企業間取引及びオフィスと現場のデジタル化

お客様の企業間取引及びオフィスと現場のデジタル化により、EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESを実現するためのソリューション群・エッジデバイス等を提供



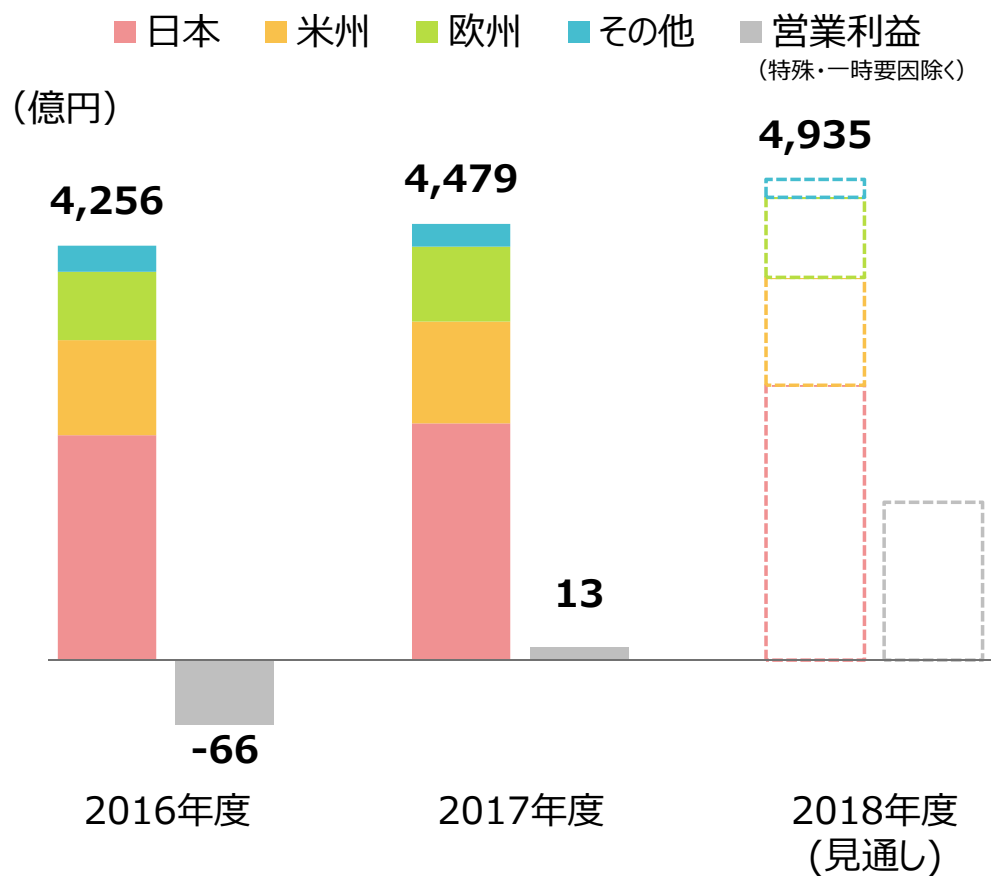
2 プラットフォーム

各事業及びパートナーへのサブスクリプションビジネス基盤
「RICOH Smart Integration(以後RSI)」提供



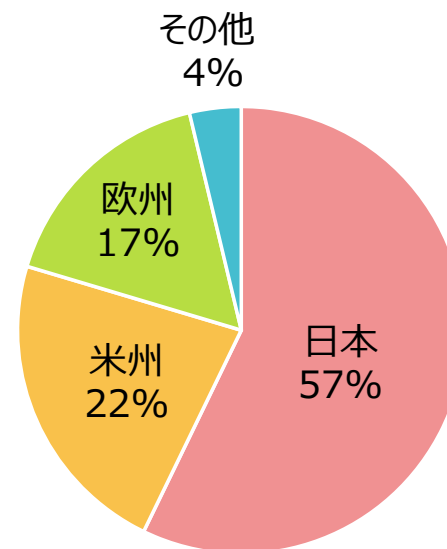
■ オフィスサービス事業 (業績推移)

業績推移

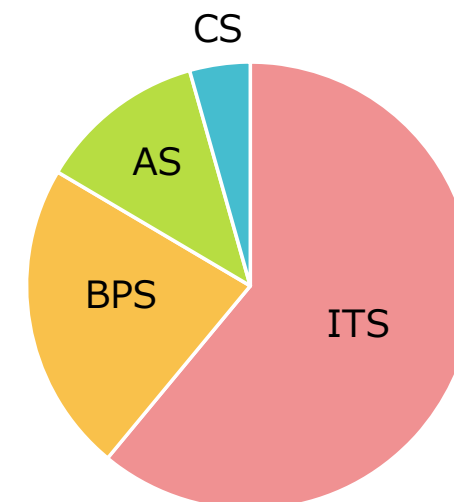


売上高構成

地域別構成比
(2018年度見通し)



分野別構成比
(2018年度見通し)



■ オフィスサービス（事業環境）

1 オフィスサービス

2 プラットフォーム

3 デジタルビジネス

RICOH
imagine. change.

市場動向

【全需】

- グローバルで約4.7%のCAGRの予測* 1

【ニーズ】

- サブスクリプションやクラウドへの移行ニーズの高まり
- IT及びプリント/ドキュメント関連アウトソーシングの継続的な伸長
- 5G等の新IT技術の進化に伴いセキュリティ等の新ニーズ拡大

【PC需要・Windows EOS】

- 国内法人向けPC全需は18年118%伸長*2、19年も引き続き伸長が見込まれる
- Win10マイグレニーズ継続(Win7 EOS 20年1月)

【政策】

- 消費税改定（日本:2019年10月）
- 中小企業向けIT補助金（日本）

競合動向

- オンプレミスとクラウドを統合したハイブリッド型従量課金システム開発
- クラウド対応MFPプラットフォームとアプリケーション提供
- BPS事業強化
- データセンター拡大
- ITソリューション分野強化
- 業種業務アプリベンダーとの協業展開強化

など

リコーの強み

- プリンティング事業で築いた強固な顧客基盤
- 各国主要パートナーとのパートナーシップ体制
- グローバル展開力

リコーの主なお客様

- 中小企業のお客様（画像機器導入のお客様）
- 中大手のお客様

出典 *1 : Gartner, Forecast: IT Services, Worldwide, 2017-2023, 1Q19 Update, Dean Blackmore et al., 28 March 2019、2018-19年のCAGRグローバル43カ国予測より

*2 : IDC Japanプレスリリース「2018年第4四半期および2018年通年国内トランザショナルPC市場実績値を発表」（2019年2月25日）

オフィスサービス（振り返りと今後の展開：地域別）

- 1 オフィスサービス
- 2 プラットフォーム
- 3 デジタルビジネス

	これまでの取り組み	成果	今後の展開
日本	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存顧客層へのIT機器・インフラ販売及びその保守サービスにより事業を拡大 ● 特定業種向け業務アプリパッケージがAS事業拡大を牽引 ● 働き方改革を実現する機器・ソリューション・オフィスデザインを広範囲に展開(CS) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 極毎のケイパビリティを生かし、日・米・欧で売上が伸長 ● 国内外でサービス事業を拡大し黒字化を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業向け強化に加え、ソリューションをアセット化（スクラムアセット）し、組み合わせることで中大手層に展開（AS） ● アニュイティ型サービスを強化し、継続的な収益拡大を実現
米州	<ul style="list-style-type: none"> ● プリント/ドキュメント関連業務のアウトソーシングサービスを広範囲に展開(BPS) ● 米/加で買収したITサービス企業2社を活用し、既存顧客層へのITサービスオンを展開中 	<ul style="list-style-type: none"> - FY18売上高は前年比2桁伸長見込 - 世界4極で増収増益見込 - 国内は市場トレンド*をつかみ大幅成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原価低減に加え、デジタル化による提供価値向上・効率化を進め、収益性を強化(BPSオンサイト) ● 特定業種向けサービス強化を継続、高収益サービス売上比率向上(BPSオフサイト) ● 強い顧客接点力によるITサービスオンの継続強化
欧州	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州域内共有サービスオペレーションセンターを立ち上げ効率化を推進 ● 英/伊/独/スペイン/ベルギーで買収した企業を中心にITサービス事業の利益に貢献 ● プリント・請求書処理アウトソースサービスをセンターサービスとして提供(BPS) ● スペインで買収したAV SI会社を活用しCS事業拡大に着手 	<p>*Win10PC移行需要、中小企業IT導入補助金</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州サービスオペレーションセンターによる効率化を進め、収益性を強化（ITS） ● 汎欧でのサービス提供ネットワークを買収も含めて強化（ITS/CS）

オフィスサービス（日本、米州、欧州）

1 オフィスサービス

2 プラットフォーム

3 デジタルビジネス

RICOH
imagine. change.

日本：スクラムパッケージ展開

- 商品軸の提案から、お客様の業種・業務課題軸の解決提案へ販売体質を変換
- パッケージ化・パターン化による営業効率のよい販売モデル確立



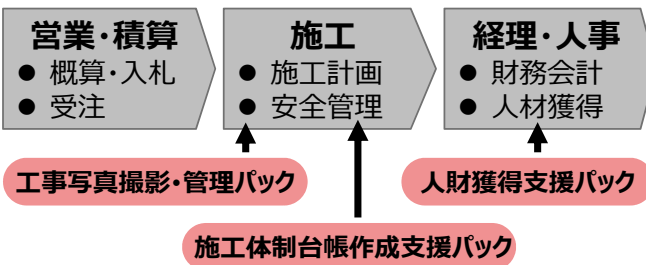
<スクラムパッケージ>

- 【7業種】：建設業/不動産業/製造業/
医療業/福祉・介護業/運輸業/観光
- 【3業務】：働き方改革/セキュリティ/バックオフィス



<建設業の例>

建設業の業務フローと困りごとを可視化し、最適なソリューションをパッケージにしてご提供



米国：BPS事業での収益改善

- 大手顧客にドキュメント関連業務のアウトソーシングサービスを提供
- US再建活動の一環で収益拡大施策を実施、前年度比+24億円の粗利拡大

オンサイト(常駐型)

- サービス**
- コピー・プリントルームマネージメント
 - メールルームマネージメント
 - マネージドプリントサービス

- 収益拡大**
- 採算性に課題のあるサイトの改善
 - お客様と協議の上、サービスの見直し、原価削減、サイトクローズ等に対応

オフサイト(センター型)

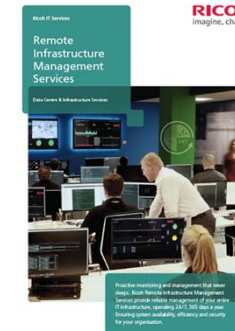
- サービス**
- プリント・スキャンサービス
 - ドキュメントワークフローサービス
 - リーガル向けサービス（イーディスカバー）

- 収益拡大**
- 付加価値の高いサービスに重点化
 - リーガル向けセールス体制及びサービスの利便性強化

欧州極：ITサービス/CS分野施策

ITサービス分野

ネットワーク/インフラ構築・運用保守までのトータルサービスを提供。ワルシャワにSOC*1 設立



*1： Service Operating Centre

- ネットワークやアプリケーションのリモート監視などITインフラやIT資産のマネージドサービスを提供
- 国を跨いでお客様にサービスを提供できるようになり、事業成長に貢献

CS分野

働き方改革や効率的な社内外コミュニケーションを実現するソリューション・サービスを提供



Ricoh Europe PLC 新オフィス

- 働き方改革ニーズを捉えたオフィスデザイン・構築サービスが好調
- 19年Gartner Magic QuadrantでRicohが Managed Workplace Service, Europeに選定

■ オフィスサービス（事業戦略）

- 1 オフィスサービス
- 2 プラットフォーム
- 3 デジタルビジネス

RICOH
imagine. change.

主要 事業戦略	極を超えたグローバルな成功モデル展開と 「RSI」を活用した新たな価値創造により事業成長を加速	2022年度 売上高目標：6,030億円
--------------------	--	-------------------------

領域別戦略	施策	KPI	業績の考え方
<ul style="list-style-type: none"> ● 主要11販社の状況に合わせた3フェーズの中期成長シナリオ展開 ● 極を超えたグローバル成功モデルの横展開 	<p><国内></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 業種・業務課題解決型サービスやソリューションの更なる展開強化 <p><海外></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 各国の強みを活かしたセンター・オブ・エクセレンスによるサービス提供力向上 	オフィスサービス売上高： 6,030億円 (2022年度)	事業拡大による 収益拡大
<ul style="list-style-type: none"> ● サブスクリプション型ビジネス転換による更なる顧客拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● サブスクリプション型ビジネスへの転換 ● RSI IDを通じた価値提供 	サブスクリプション売上比率： 45% (2022年度)	顧客数積み上げ による拡大
<ul style="list-style-type: none"> ● RSIを活用した新たな顧客価値の創造 	<ul style="list-style-type: none"> ● RSIによるリコー製品及びパートナーアプリの連携・リコー内製アプリ強化 	プラットフォーム開発人員： 520名 (2022年度)	-

■ オフィスサービス（中期成長シナリオ展開）

1 オフィスサービス

2 プラットフォーム

3 デジタルビジネス

RICOH
imagine. change.

販社経営課題に応じてプライオリティを設定し 中期成長シナリオ(3つのフェーズ)を主要11販社*で展開

フェーズ1

- **個の強化**
(各地域ごとの販売・サービス体制の強化)

- 各国のケイパビリティに応じたサービスモデルの立ち上げ
- MFP顧客へのオンビジネス展開
- ミドル市場層への展開強化
- 買収等による新たなケイパビリティの獲得

フェーズ2

- **個の強みの極内展開**
- **新たなサービスモデルの構築**
(デジタルビジネスとの連携)

- **個の強みの極内展開**
 - 各販社の強みの極内展開と段階的な地域拡大
 - プロセスを支えるITセンター機能の能力強化
 - 地域レベルでのパートナーアライアンス強化
- **新サービスの構築（国内）**
 - 顧客数の多い中小企業にフォーカスし、新たな収益源となるデジタルビジネスモデルの創造

フェーズ3

- **極を越えた強みのグローバル展開**
(センター・オブ・エクセレンス)

- アセットの集約化
- 極をまたがるグローバル案件の対応力強化
- グローバルレベルでのパートナーアライアンス強化

*日本、米国、カナダ、UK、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、オランダ、オーストラリア、香港

■ オフィスサービス（サブスクリプションビジネス展開）

- 1 オフィスサービス
- 2 プラットフォーム
- 3 デジタルビジネス

RICOH
imagine. change.

各極のサブスクリプションビジネス転換に加え、RSI IDを通じた価値提供にチャレンジ

RSI IDの展開



- 1 MFPを中心にIDを配布
- 2 MFP以外の自社オフィス製品等に拡大
- 3 パートナーソリューションに拡大

サブスクリプションビジネスの拡大

RSI IDをご契約いただくことで、お客様はリコーの強いエッジデバイスと連携したクラウドサービスをサブスクリプション（SaaS）で利用することが可能に。

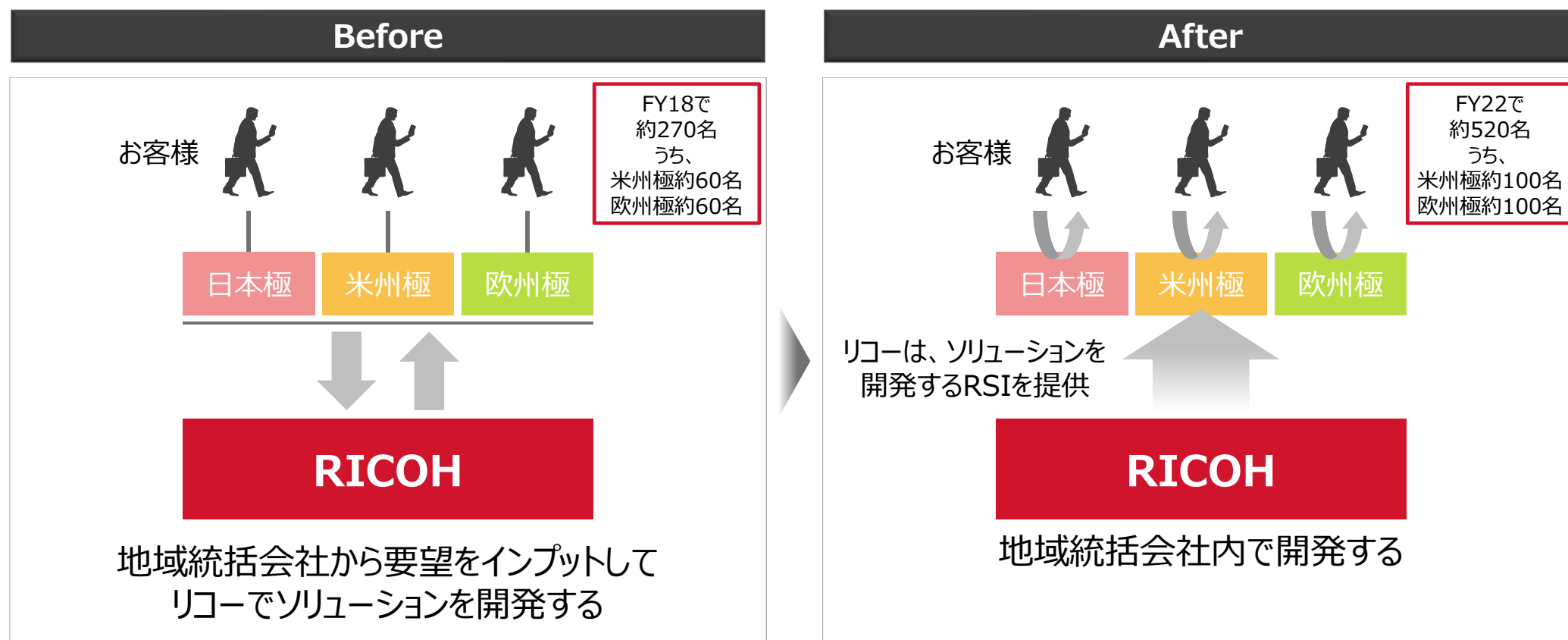
- お客様の状況に合わせて、必要な時に必要なだけ
- 月額契約と年額契約のメニューも用意
- 無料トライアルにより、業務改善の効果を試用可能

■ オフィスサービス (SaaS提供能力の強化)

- 1 オフィスサービス
- 2 プラットフォーム
- 3 デジタルビジネス

RICOH
imagine. change.

RSIの活用により、地域ごとに迅速なソリューション開発が可能な
SaaS提供体制を整備、体制を継続強化



デジタルビジネス（事業環境）

1 オフィスサービス

2 プラットフォーム

3 デジタルビジネス

RICOH
imagine. change.

市場動向

【お客様ニーズ】

- **働き方改革／デジタルトランスフォーメーション推進加速**
 - デジタル技術の活用で様々なワークスペースにおける自らの業務オペレーション、ビジネスモデル、製品・サービスを変革し、新たなお客様体験(UX)を創り出すことにより競争優位を築く取り組みが加速
 - 「働き方改革」により、業務効率、生産性、品質、エンドユーザ満足度、営業マーケティング効率を高め、売上・利益増、競争力強化を実現する動きが活発化
- **IT(クラウド/IoT/AI等)の進化・実用・導入加速**
 - あらゆるもの(エッジデバイス)のIoT化が進行
 - AIテクノロジーの実用化が進み、世の中の多種多様かつ大量のデータ(テキストに加えて、音・画像)の認識・分析が可能に
 - クラウド環境下で、業務アプリケーション、プラットフォーム、およびデータ分析エンジン等による新たなサービスやUXが実現可能に
- **SaaS市場の拡大**
 - 中小企業を中心として、SaaS市場が急成長
 - 今後オンプレ市場の代替・新たな市場創造などにより、巨大なマーケットに成長する可能性大

競合動向

- 複合機メーカー各社も、複合機事業への依存度を減らしオフィス環境のデジタル化を推進
- 顧客の多様なニーズに応える、高付加価値ソリューション提案傾向が加速
- スタートアップやベンチャーによるデジタルビジネスの競争活性化

リコーの強み

- プリンティング事業で築いた強固な顧客基盤(販売・サポート能力)
- スタートアップ企業等にはないケイパビリティ
 - 顧客基盤
 - 営業・サポート(保守含)能力
 - 資本・業務提携パートナー同士をつなぐ力
 - ブランド認知度・信頼
 - 投資体力等

リコーの主なお客様

- 中小企業のお客様(画像機器導入のお客様)

デジタルビジネス（振り返りと今後の展開）

- 1 オフィスサービス
- 2 プラットフォーム
- 3 デジタルビジネス

RICOH
imagine. change.

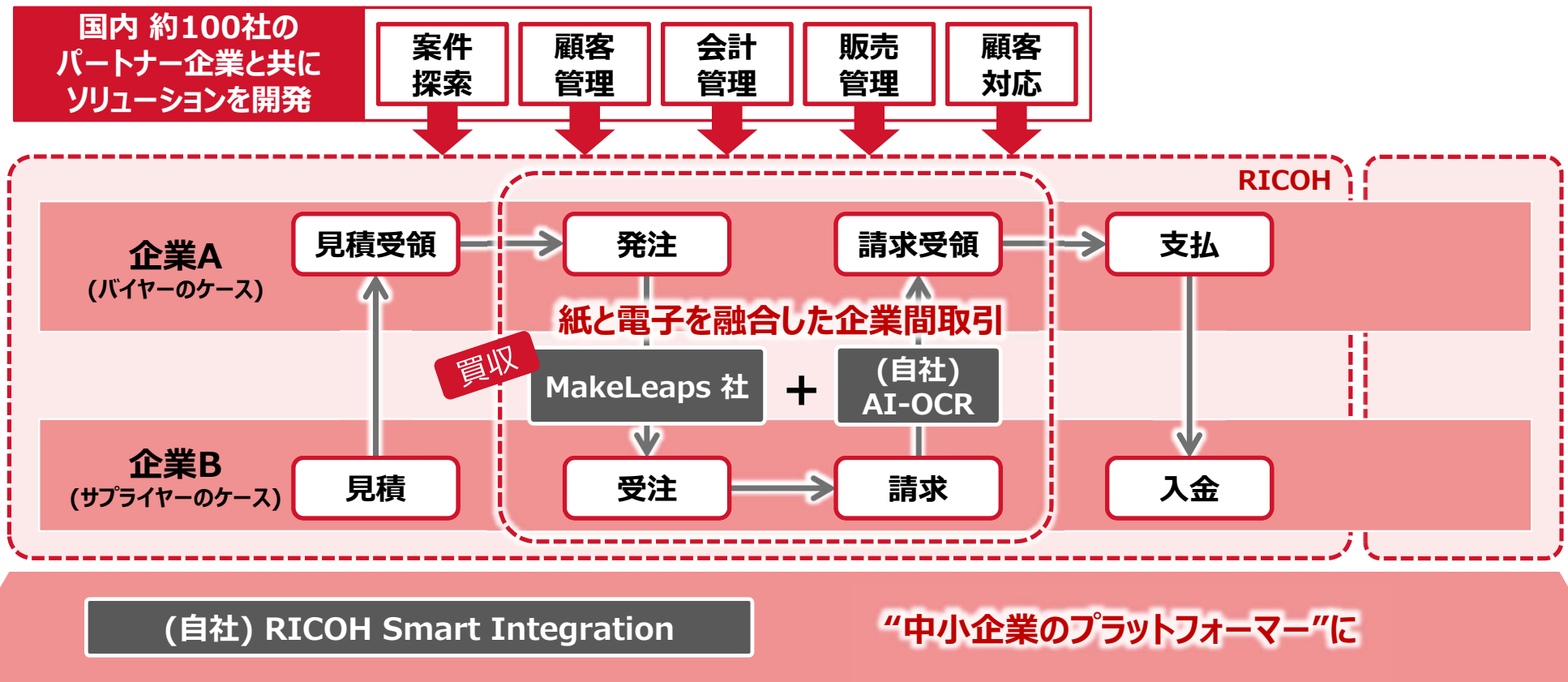
これまでの取り組み	成果	今後の展開
「企業間取引」「企業内・企業間コミュニケーション」の事業開発	<ul style="list-style-type: none">● 発注・請求等の取引プロセスのデジタル化に向けた投資実施<ul style="list-style-type: none">– 企業間取引のMakeLeaps社を買収– AIを用いたドキュメントワークフロー開発（Cloud-OCR）● 様々なシーンでのコミュニケーションの一元化に向けたリソース獲得<ul style="list-style-type: none">– ヒアラブルデバイスのBONX社、音声認識のHmcomm社と資本業務提携	<ul style="list-style-type: none">● さらなる事業拡大のために積極投資<ul style="list-style-type: none">– 「企業間取引」「企業内・企業間コミュニケーション」の事業拡大をさらに加速– 有望業種（製造・小売・物流・医療等）のデジタル化支援のための積極投資● 資本業務提携を含むパートナー戦略の展開● デジタルビジネスの推進を通じた新規IoTデバイスの開発
オフィスや現場向けのデジタルビジネス企画開発	<ul style="list-style-type: none">● 画像×AIによる外観検査の省力化（Ridge-i社と資本業務提携）● ドローン×画像による発電インフラ検査（中科利豊社と資本業務提携）● 音声×AIによる業務自動化PoC	
事業インキュベーション加速のための資本業務提携	<ul style="list-style-type: none">● 7社と資本業務提携*1しスタートアップとのパートナーシップを加速● UB Ventures社へLP出資● 2018年度投資金額 50億円	

*1： MakeLeaps社買収含む

- 1 オフィスサービス
- 2 プラットフォーム
- 3 デジタルビジネス

デジタルビジネス (事例：企業間取引による業務効率化)

紙・FAX・手作業が多く残り非効率が多い「見積→受発注→請求→支払・入金」の業務を、売り手と買い手の双方ともに電子化・効率化できるソリューションを提供



2022年度 目標

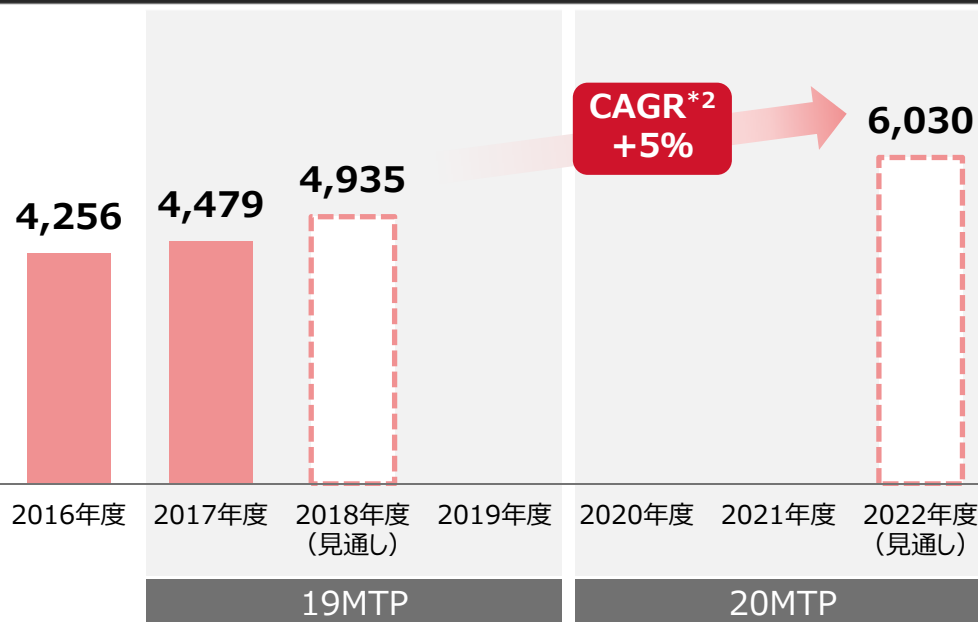
2022年度 目標値

売上高 **6,030億円**
営業利益 **360億円**

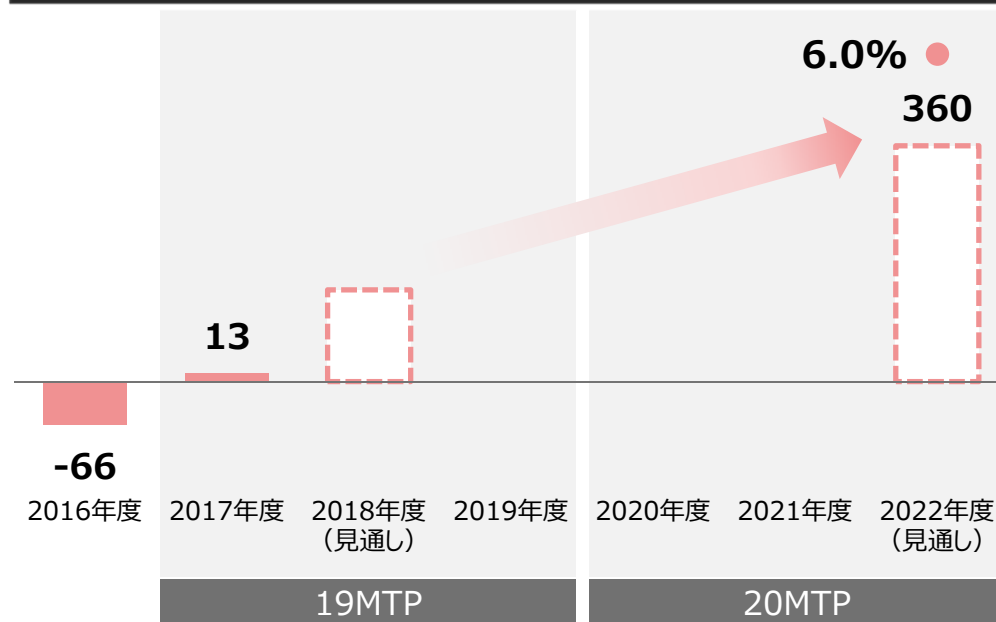
<主要戦略>

体制強化・積極投資による事業拡大と安定的に利益を創出する
ビジネスモデル確立

売上高 (億円)



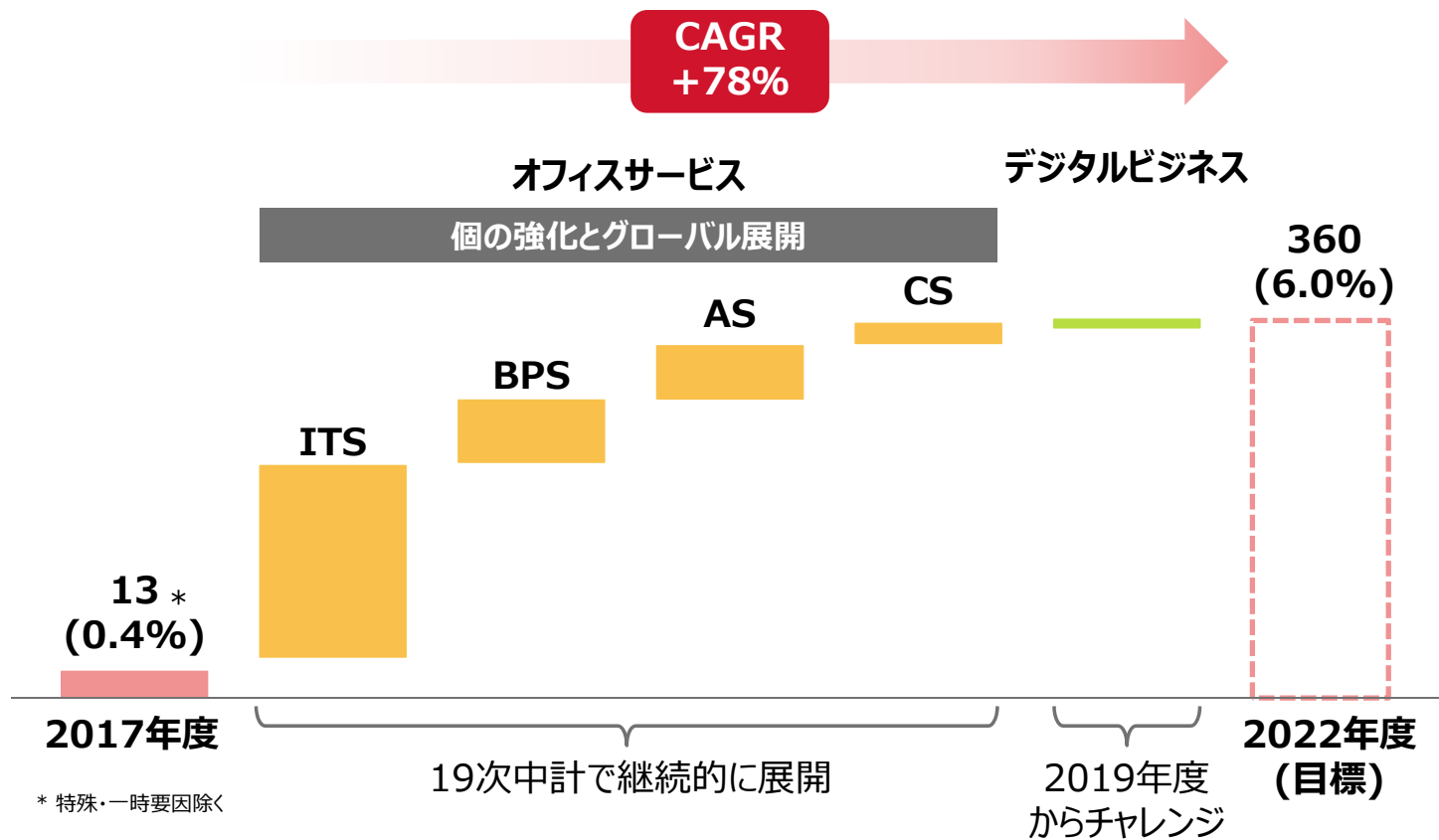
営業利益*1 (億円) / 営業利益率*1 (%)



*1: 特殊・一時要因除く *2: 2016年度から2022年度にかけての年平均成長率

2022年度 営業利益実現シナリオ

営業利益/営業利益率



- 19次中計(FY17~)で継続的に極毎の個の強化を進め、黒字化を達成
- FY19は、極毎の個の強化継続と共に、20次中計に向けてベストプラクティスのグローバル展開とRICOH Smart Integrationによる極アプリケーションビジネスを強化
- 加えて、デジタルビジネス領域での投資を進め、FY22で利益化を目指す

RICOH

imagine. change.

■ 本資料に関するご留意事項

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。

従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにのみ全面的に依拠なされないようお願い致します。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、 a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、 b) 為替レートの変動、 c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、 d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。(参照:「事業等のリスク」

<http://jp.ricoh.com/IR/risk.html>)

本資料に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。

本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。
投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願い致します。

- **2018年度見通しの数字は、第3四半期決算時点の見通しとなっております。**
- **本資料における年号の表記：4月から始まる会計年度の表記としております。**
(例) 2018年度 (FY2018) : 2018年4月から2019年3月までの会計年度