

IR Day

**日本における
オフィスサービス
事業**

2020年11月26日

リコージャパン株式会社
代表取締役 社長執行役員
坂主 智弘

- リコージャパンの坂主です。
日本のオフィスサービスについてご説明をさせていただきたいと思います。

全国に広がる圧倒的な戦力と顧客基盤

顧客基盤	拠点数	従業員数	販売・サービス パートナー社数
約100万事業所	約350拠点	約18,000人	約3,200社

全国に
セールス、エンジニア(CE/SE)を配置

全国広域
大規模企業



地域密着
地場企業

顧客接点戦力

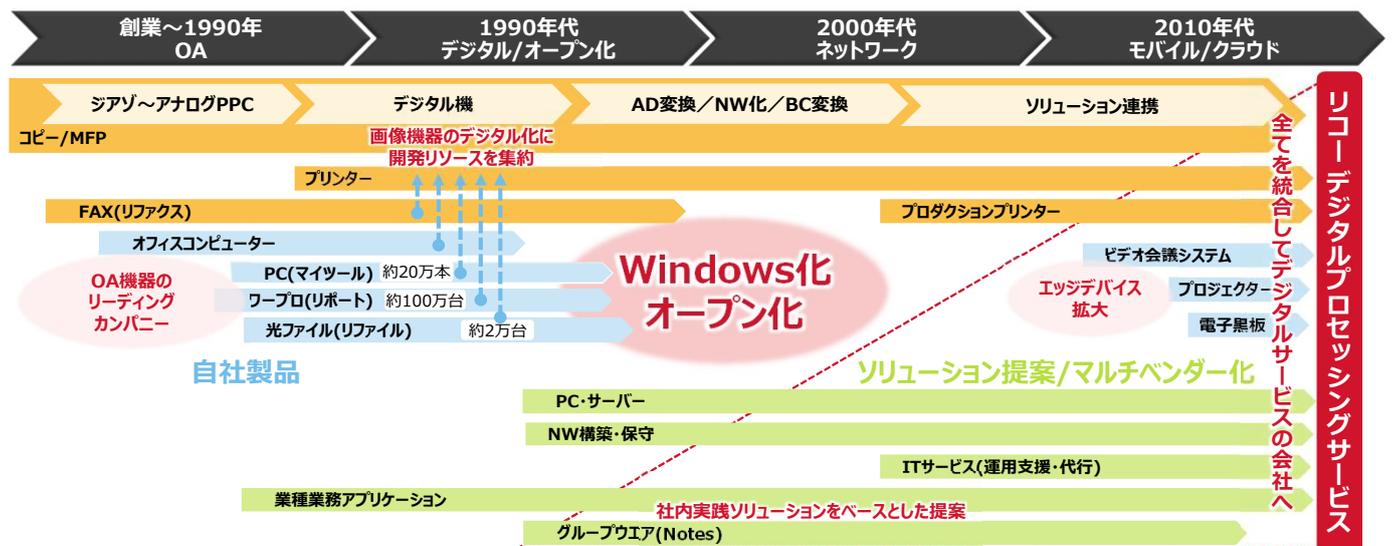
セールス	約8,000名	約12,600名
カスタマーエンジニア(CE)	約4,600名	約6,300名
システムエンジニア(SE)	約1,200名	販売・サービス パートナー含む
コンタクトセンター	約1,000名	

(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

1

- まず最初に、リコー日本について少しご紹介いたします
- リコー日本の顧客基盤、拠点数、従業員数、また各職種における戦力数を記載いたしました。非常に多くの戦力を全国隅々にまで配置を配置をしながら、地域の中小企業様にまでカバレッジをしているのがリコー日本です。
- 右下にオレンジ色で囲っておりますが、販売・サービスパートナー様を含めて、セールス約12,600名、カスタマーエンジニア約6,300名という戦力で全国をカバーしています。

OA時代から獲得してきた顧客基盤・ノウハウが現在のIT事業を支える

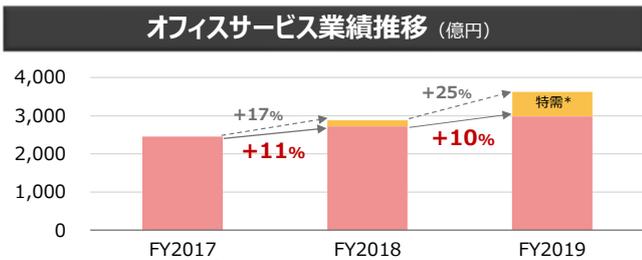
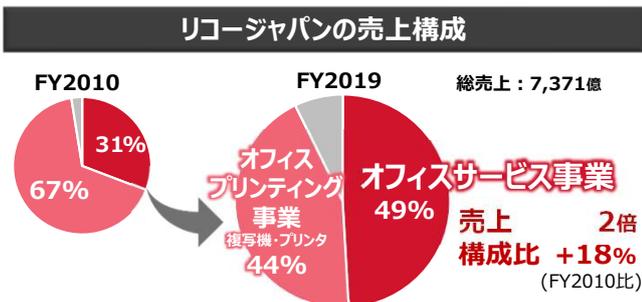


(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

- 少しだけこれまでの変遷を振り返りたいと思います。
- リコーは1977年に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。そしてその後OA機器メーカーとして、販売・サポートを行ってきました。現在のリコー日本のオフィスサービスのお客様の多くは、OA時代に築いたお客様であり、継続してお付き合いをいただいている顧客基盤です。
- OA時代に、専用ワープロでは約100万のお客様にお付き合いいただいていたたり、PC黎明期の業務用ソフト（マイツール）では、約20万本の実績がありました。その後Windowsによるオープン化の時代となり、こうしたリコー製品は販売を終了することになりましたが、Windowsのシステムをマルチベンダーで取扱い、リコーグループ独自のネットワーク構築、システム製品の保守なども付け加えてビジネスを行ってきました。
- このような流れの中で、国内のオフィスサービス事業につながってきているということになります。

SI*実績は業績の1/3を占め、ICTベンダーとして確固たる地位を築いている

*業種・業務別の業務課題に対して役務を含み課題解決するビジネス



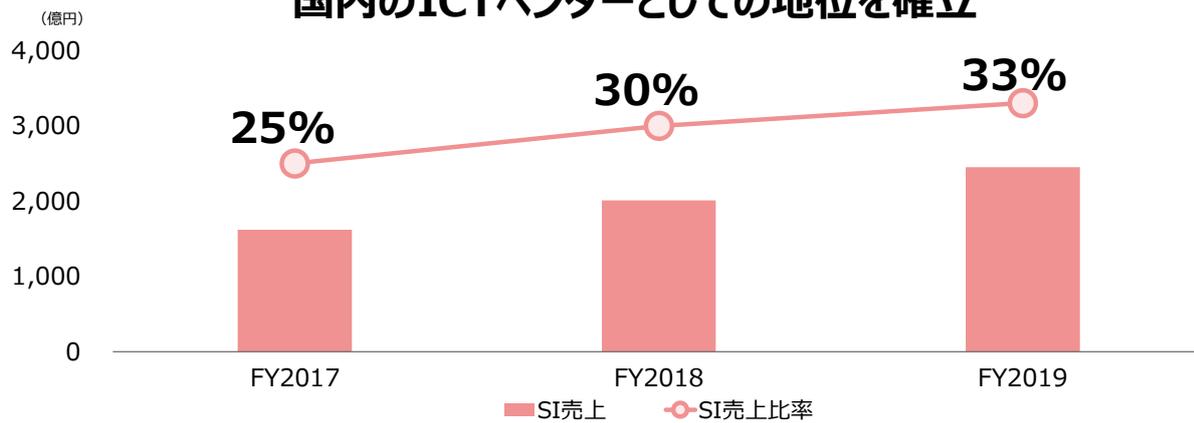
(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

J.D.Power 社満足度調査 ● ITソリューションプロバイダー ● IT機器保守	6年連続 1位
IT導入補助金*採択数 (自社調べ) *サービス等生産性向上IT導入支援事業費補助金	2年連続 1位
法人向けWindowsPC 販売シェア ※2019年1月-12月 (自社調べ)	約10%
Microsoft 365(中小企業向け) SMB顧客数(提供元:日本マイクロソフト) ※Small and Medium Business	1位
RJにおけるSI売上 (FY2019実績)	約2,450億

3

- リコージャパンの現在の業容を紹介します。
- 昨年度は、オフィスプリンティング事業の売上をオフィスサービス事業が追い抜くという大変エポックな一年となりました。
- 2019年度は、Windows7のサポート打ち切りに伴う特需を除いても、2017年度以降売上で2桁成長を続けています。
- 売上金額だけでなく、
J.D.Powerの顧客満足度調査で6年連続で2カテゴリーで1位、
中小企業向けの政府によるIT導入補助金に関しても、2年連続で全国1位採択数、
Windows PCのビジネス市場での販売シェア約10%、
Microsoft 365の中小企業市場での顧客数では1位、
SI (システムインテグレーション) の売上は約2,450億円とリコージャパンの売上1/3を占めることなど、ICTベンダーとしての業容に変わってきました。

SIビジネスの比率が着実に増加 国内のICTベンダーとしての地位を確立



***リコージャパンのSI定義：**お客様の業種別の業務フローや業務課題に対し、下記手法にて課題解決するビジネス

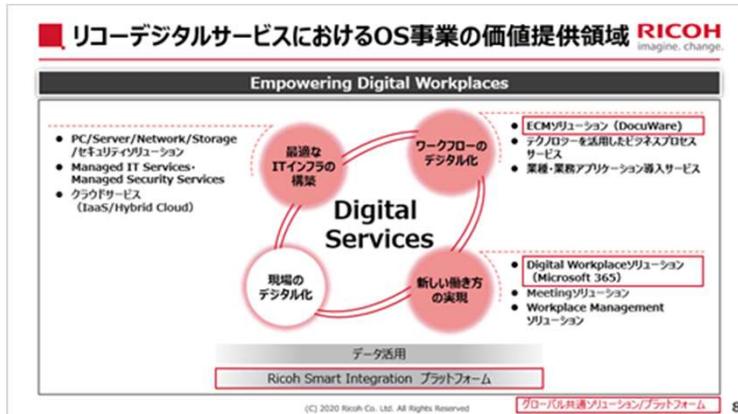
- ① アプリケーションとサポート&サービス単体で課題解決提案するビジネス
- ② アプリケーションやハード(エッジデバイス含む)にサポート&サービスを同時にご提供し課題解決提案するビジネス

(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

- SI売上の推移を記載しております。リコージャパンにおけるSIビジネスの定義と合わせてご確認いただければと思います。

日本での価値提供は3つの基本戦略により展開

オフィスサービス事業説明資料 P18再掲



基本戦略

顧客の開拓と深耕による
ストックビジネスの拡大

お客様業務のデジタル化による
社会課題の解決

全国地域密着型のコト売り・サポート力
によるフルサポートサービスの強化

(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

5

- リコー日本はどのような方針でオフィスサービスを拡大しようとしているのか、またリコー日本そのものをどう変えようとしているのかをご説明いたします。
- リコーグループ共通の、「リコーデジタルサービスにおけるOS事業の価値提供領域」というシートの内容をベースに基本戦略を定めています。
- 次のページで、リコー日本の全体の戦略と合わせてオフィスサービスの戦略をご説明いたします。

顧客の開拓と深耕による ストックビジネスの拡大

- 業種業務軸のマーケティング
- 課題連鎖によるクロスセリング
- アカウントセールスをベースに
デジタルマーケティング+インサイドセールスで生産性拡大
- 各職種で構成するチームによりカスタマーサクセス活動を
展開し、カスタマーエクスペリエンス向上
⇒ストック拡大

お客様業務のデジタル化による 社会課題の解決

- 人と紙が関わるフロントエンド領域で基幹・業務システムの
自動化/省人化による効率化を推進
- 中小企業：
業務課題をスクラムパッケージを起点に解決
- 中堅企業：
SEのITアーキテクト力を活用した課題解決
(スクラムアセット)

全国地域密着型のコト売り・サポート力によるフルサポートサービスの強化

- 販売のリコー(モノ売り) → コト売りのリコー
スクラムパッケージの販売経験を通じて体質改善
- CE戦力の更なるマルチスキル化 (マルチメンテナンス)

スクラムパッケージの販売実績者の割合

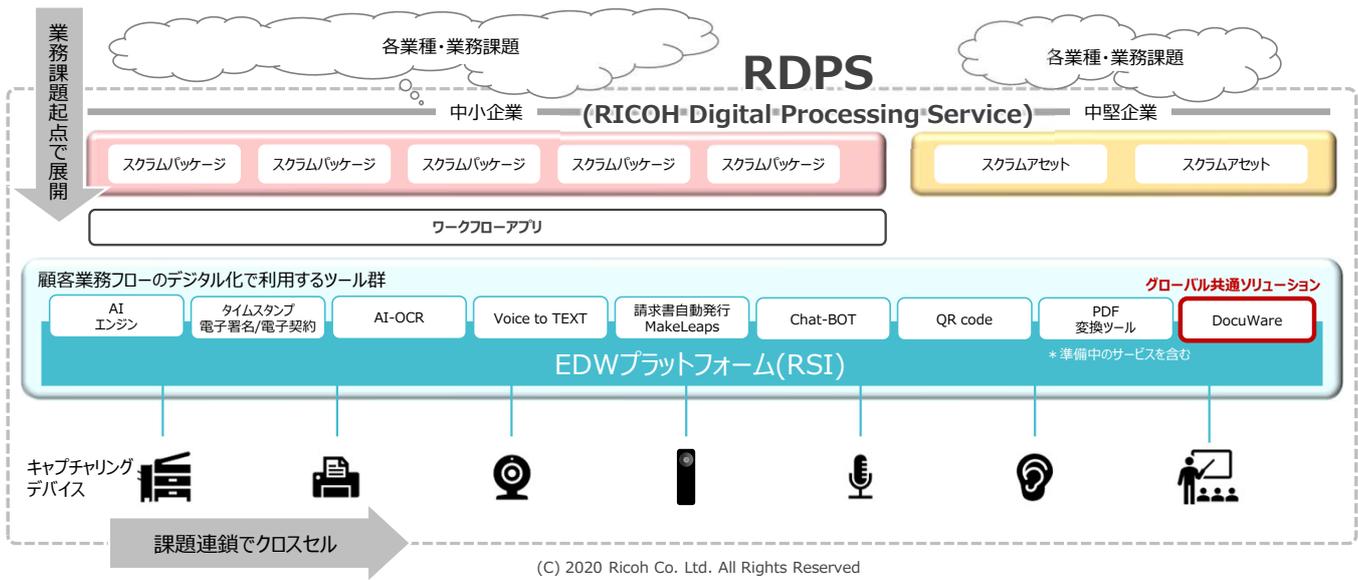
直売セールス	:	99.9%
販売店セールス	:	48.3%
販売店	:	91.9%

(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

6

- まず、「顧客の開拓と深耕によるストックビジネスの拡大」です。
これは販売・サポートの会社としては永遠のテーマです。あくまでもストックという結果が残るような顧客の開拓・深耕をしていこうということになります。このやり方は複写機の稼働機をターゲットとした中心にマーケティングをしていた時代とはかなり変わってきています。業種業務軸のマーケティングになってきています。
また、課題連鎖型の販売。お客様の課題解決を行い、その結果満足いただけた場合は、また次の課題をいただきながらお役立ちをしていく、という課題を連鎖させながら、複写機の買替タイミングだけによらないクロスセリングに取り組んでいます。
戦力のフォーメーションも変わってきています。アカウントセールスが多くいることは強みとして持ちながら、デジタルマーケティング、インサイドセールスを組み合わせて案件の総量を業種業務機軸で増やしていくことにチャレンジしています。
さらに最終的なストック拡大のために、各職種で構成されるチームでお客様の経験価値を高めていくことにもチャレンジしています。
- 次に、オフィスサービスの基本となる部分である、「お客様業務のデジタル化による社会課題の解決」については、全社員を挙げて取り組んでいます。
我々の得意とする領域は、人と紙が関わるフロントエンドの領域において基幹システムや、業務システムの自動化・省人化をお役立ちの領域として取り組んでいます。
中小企業と中堅企業ではやり方を変えています。中小企業では業種業務課題ごとにスクラムパッケージで課題解決をする、中堅企業では1,200名のSEのITアーキテクト力を活用したスクラムアセットを展開しています。
- そして、一番下に書いてある「全国地域密着型のコト売り・サポート力によるフルサポートサービスの強化」です。
昔から、販売のリコー、と言われてきましたが、ただはっきり言って以前はモノ売りの会社でした。そして今、コト売りのリコーにして行こうというチャレンジをしています。それがスクラムパッケージの販売です。
スクラムパッケージは業務課題を解決するソリューションパッケージであると同時に、販売パッケージです。
この販売パッケージを通じてコト売りのスキルを高めていくチャレンジをしています。
今現在どのくらいできるようになったかを右下に示しています。直売セールスにおいてほぼ100%、販売パートナーであるご販売店のセールスで約半数、ご販売店としては90%を超える有実績となっており、体質が変わってきていることが表れています。

業種業務ごとの固有の業務フローをデジタル化し、エッジデバイス・自動化サービスなどを組み合わせて、ニューノーマルに対応した新しい働き方を支援するソリューション群



- このチャートは、リコージャパンが提供する「お役立ち」がどういった風に整理されているかという図になります。
- ニューノーマル時代の働き方を提案しようということで、RICOH Digital Processing Serviceを2020年6月に発表いたしました。
これはスクラムパッケージやスクラムアセット、EDWプラットフォーム全体を使ってお客様の新しい働き方、業務のデジタル化を支援していこうというもので、これがその全体図となります。
- 商品起点ではなく、業種業務課題起点でお客様に提案しているということになります。業種業務の課題を解決する、課題の連鎖でクロスセルをするという展開です。
その一つ一つの要素についてお話をいたします。

スクラムパッケージ



(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

- まずはスクラムパッケージです。

お客様の業種ごとに業務全体のフローを捉え、
最適な製品・サービス・サポートを組み合わせたソリューション&販売パッケージを展開



(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

- スクラムパッケージは、現在121パッケージを揃えています。このパッケージの一つの姿は先ほどもお話したように業種業務の課題に対応したソリューションパッケージです。
- 業種ごとに業務フローはおおよそ類型化されます。その業務フローの中でどの企業にも共通するような課題を私自身、また社員が何百というお客様を訪問しながら確認をさせていただき、解決できるソリューションをお客様にもご確認をしていただきます。そしてテスト販売をし、効果が出るということを確認をし、最終的にソリューションパッケージを作るという流れを進めており、これが現在121パッケージあるということになります。その累計販売パッケージ数が10万パックを超えたという所になります。

各種ツール(3T:トーク・ツール・提案書)を活用し

案件発生率30%、契約までの訪問回数3回を実現

<h3><スクラムパックチラシ></h3>	<h3><業種別 ヒアリングツール></h3>	<h3><業種業務 アプローチ動画></h3>
<h3><お客様活用事例></h3> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="135 589 379 757"> <p>(事例集)</p> </div> <div data-bbox="395 589 555 757"> <p>(事例動画)</p> </div> </div>	<h3><標準提案書></h3> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="596 622 794 768"> </div> <div data-bbox="810 622 1002 768"> </div> </div>	<h3><業種別 アプローチツール></h3>

(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

- 前段で、スクラムパッケージのもう一つの姿は、販売パッケージだという話をしました。どのような販売パッケージになってるかと言うと、「トーク」「ツール」「提案書」、この三つが揃ってすぐにPRができるというものです。もちろん勉強会の資料は別にあります。
- 我々がスクラムパッケージををリースする際の判断可否基準は、まず複写機を販売しているセールスがある程度学習すれば案件発生率30%の確率で案件づくりができるかどうかです。そして3回程度の訪問で契約に結びつけられるか、つまり複写機セールスの機動力を全国で活かせるような販売パッケージにしています。また、成功体験もしくは提案するという行為そのものの体験を通じてコト売りに対しての経験値を高めていく、またお客様にも教えていただきながら経験値を重ねていくことにチャレンジをしています。そして先ほどもお話ししたように体質が少しずつ変わってきたという手応えがあります。

2017年10月販売開始以降、累計で10万本を超える導入実績

<スクラムパッケージ 業種・業務別の課題解決件数(提案実績)>



* その他：33件含む

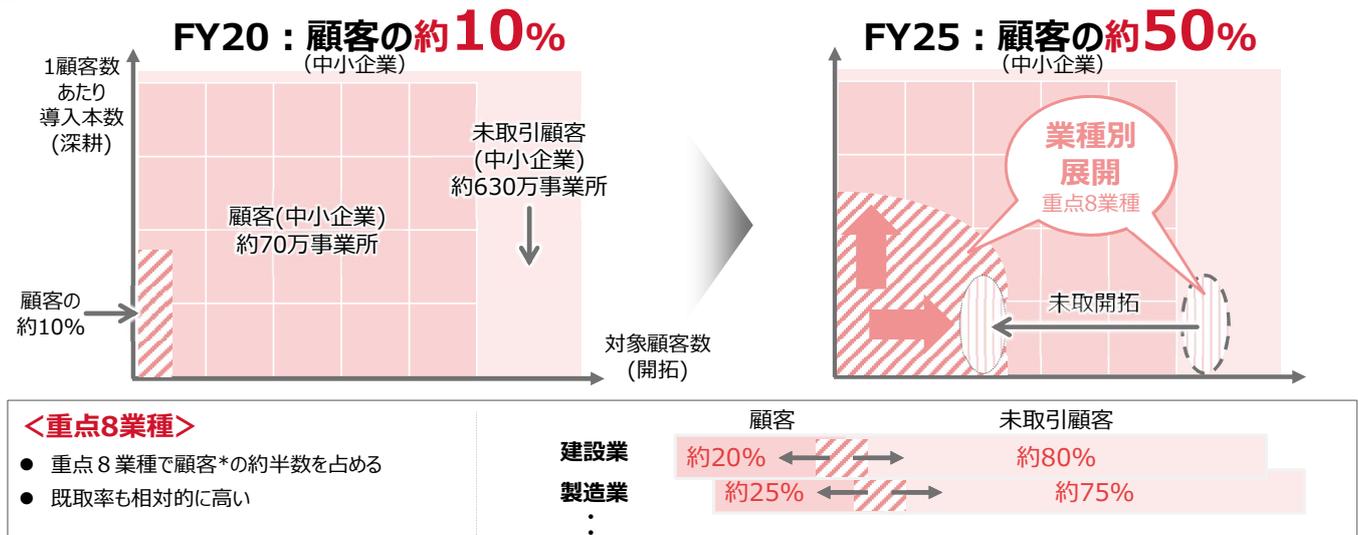
(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

11

- 2017年の10月からスクラムパッケージの展開を行い、約3年でお客様にご提供した課題解決は103,000件にのびます。
8つの業種、3つの共通業務でどのような価値提供ができてきたのかという現時点までの成果です。

重点8業種を中心にFY25に顧客の約50%の導入を目指す

スクラムパッケージ顧客のカバー率推移

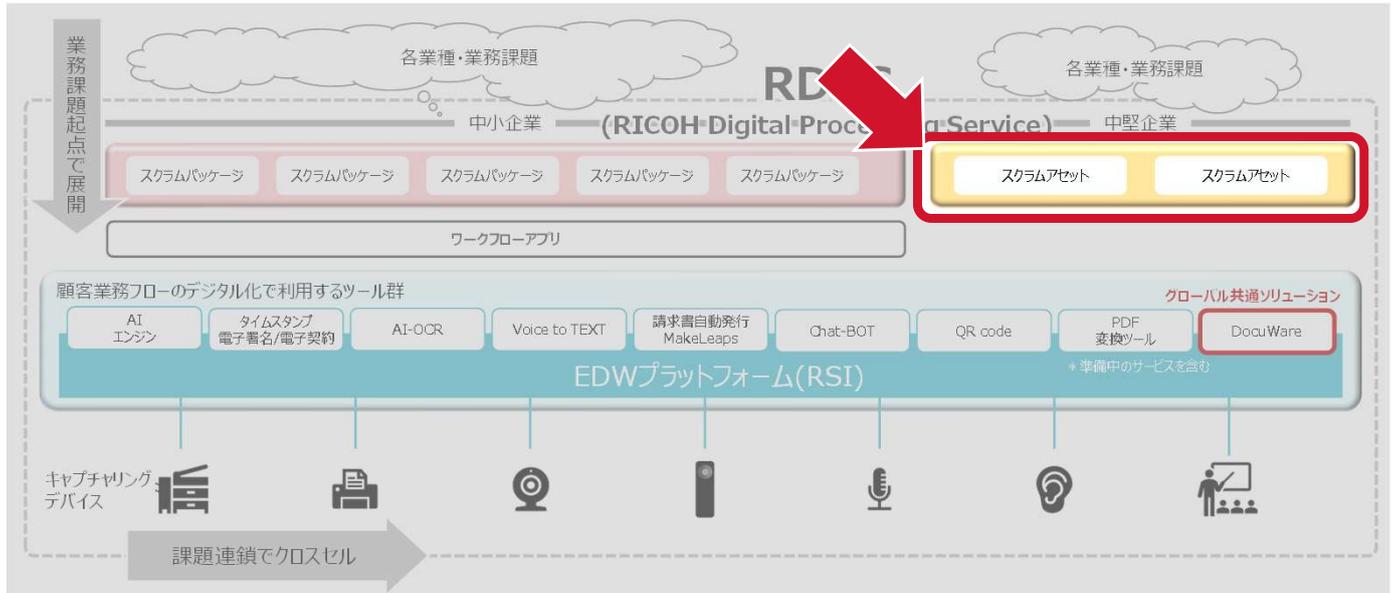


* 年商不明分除く
重点8業種…建設、不動産、製造、医療、福祉介護、運輸、観光、印刷

(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

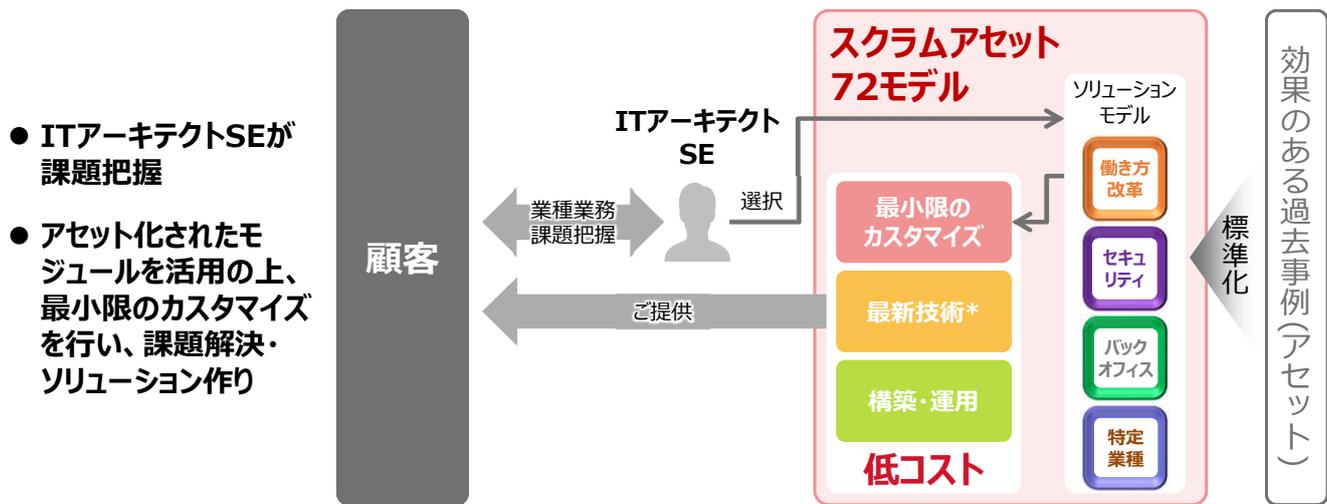
- このスクラムパッケージが将来どのくらい成長させることができるのかというご質問をいただきます。今現在では既存顧客の10%程度のお客様に少なくとも何らかのスクラムパッケージに販売、浸透ができているということになります。この浸透率を2025年度では顧客の50%、新規顧客の開拓も業種業務の視点で進めてまいりますので、その新規獲得顧客も合わせて顧客の50%に販売していきたいと考えています。
- 実際は全てのお客様を攻略するというよりは、ページ下部にありますように、例えば建設業の既取顧客にスクラムパッケージを販売していく、建設業の未取引のお客様にスクラムパッケージをお勧めして課題解決をさせていただき、デジタル化を進めていただくというような形で進めていくことになると考えています。

スクラムアセット



- 次にスクラムアセットの話をさせていただきたいと思います。

1,200人のSEが経験した開発事例(アプリ導入・展開・運用ノウハウ)をアセット化し、最新技術と組み合わせた中堅企業向けソリューションモデル



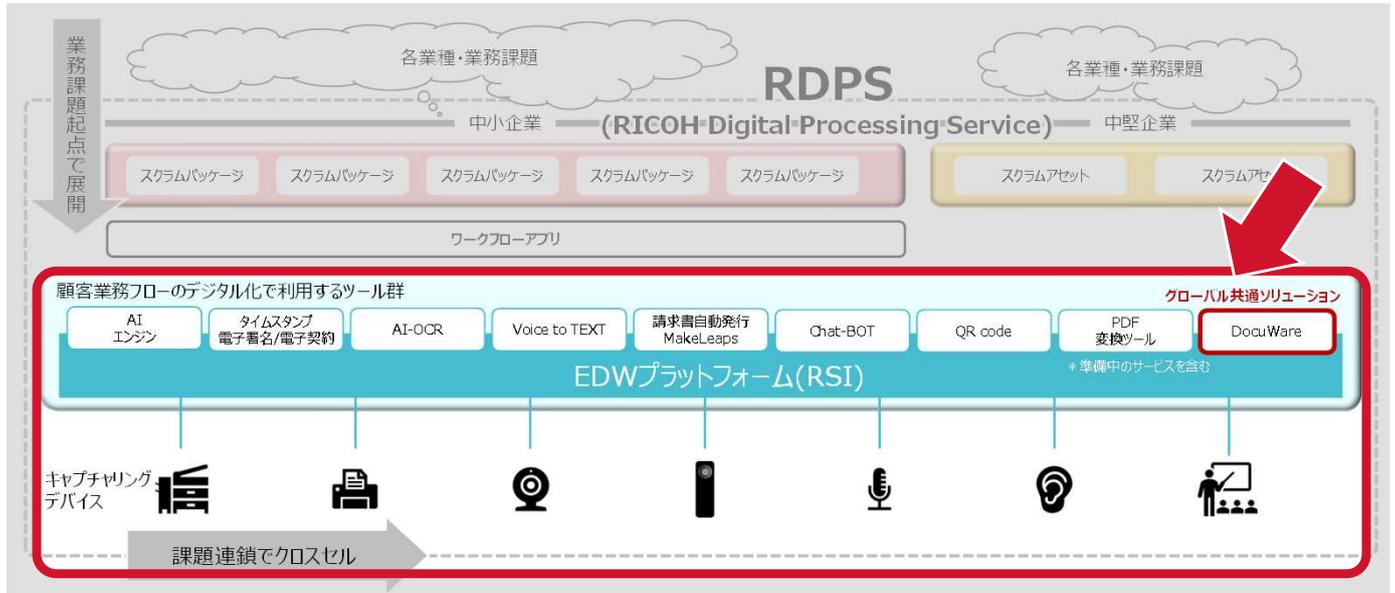
* 最新技術…AI・RPA・OCR・クラウド等

(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

- リコー・ジャパンには約1,200名のSEがいますが、これまでに彼らがお客様に提供してきた開発事例、提案事例の中から他のお客様に対しても十分価値を持って提案できるものをアセット化し、そこにさらに新しい技術も組み合わせながら、中小企業というよりは年商100～500億円ぐらいの中堅企業にこのスクラムアセットを提案していこうというものです。
- 完全なるパッケージというよりは、SEの経験値や、提案能力、システムを活用した解決能力によって、お客様に合わせたカスタマイズもしながら提供していくというものになります。ただし、アセットを上手く使うことによって効率の良い提供ができるように展開しています。
- 現在のメインのソリューションモデルは、チャートの右の箱の中に入っているものが代表モデルとしてありますが、現在72モデルが展開されています。

EDWプラットフォーム*1(RSI*2)

*1 EDWプラットフォーム : EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESプラットフォーム
*2 RSI : RICOH Smart Integration



(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

15

- そして3つ目が、RICOH Digital Processing Serviceの構成要素であるEDWプラットフォームについてです。

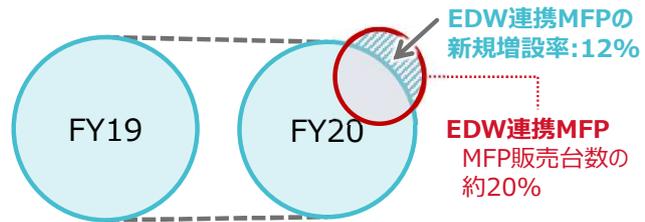
EDWにより新たな市場開拓とTDV減少をカバー

EDW販売本数



エッジデバイスとしてのEDW連携MFPは新市場を開拓できている

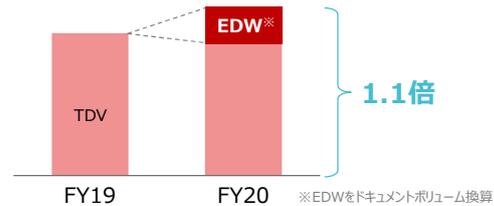
MFP販売台数



TDV*は減少もEDW連携分を加味すると1.1倍相当

*トータルドキュメントボリューム

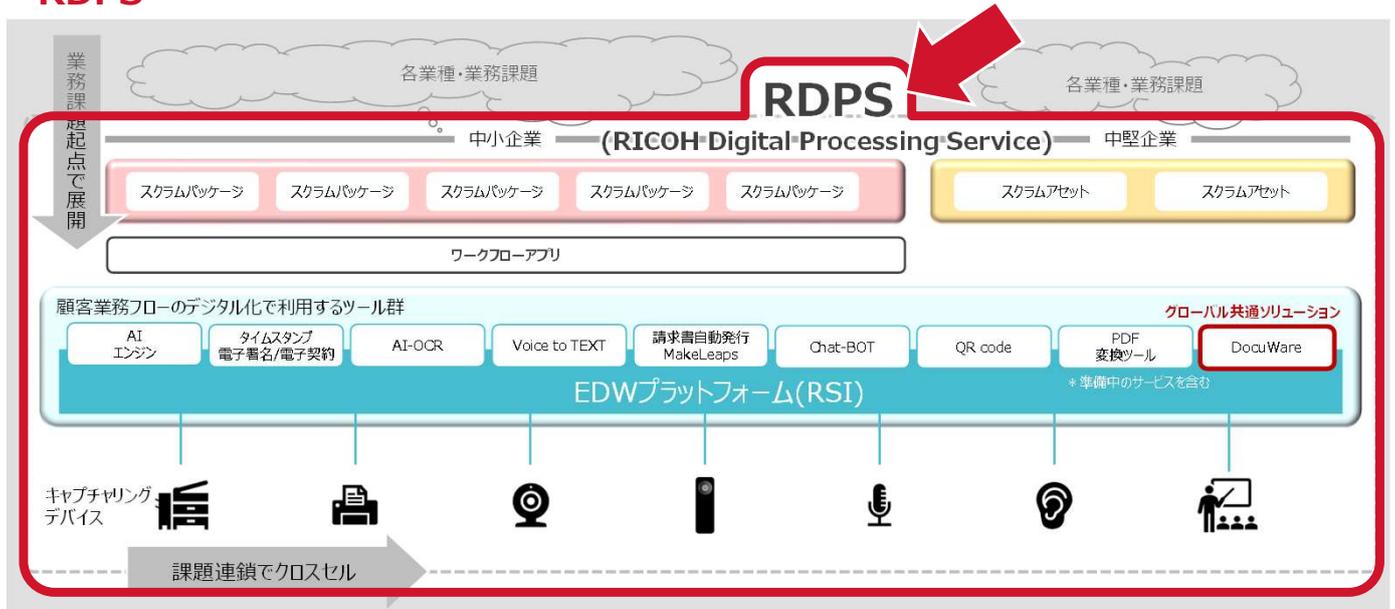
EDW連携機の TDV/台 前年比較 (2020年9月度)



(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

- 現在販売しているIMCシリーズという複合機（MFP）の発売時にも紹介いたしましたが、お客様のお使いのアプリケーションソフトと複合機をエッジデバイスとして連携をさせながら、お客様の業務のデジタル化に貢献するベースとなるプラットフォームが、EDWプラットフォームになります。DocuWareもそのプラットフォーム上で展開しようとしているところです。
- EDWアプリは2019年度に急速に立ち上がり、2020年度も継続して販売拡大しています。
- 注目はエッジデバイスとして新たな市場ができていることだろうと思います。現在リコージャパンが販売しているMFPのうち20%はEDWプラットフォームと連携、つまりEDWのアプリケーションを使った課題解決をしているということになります。この20%分はエッジデバイスとして新たな価値を提供していると言ってよいと思います。またその20%の中の12%分は新規増設であり、複合機の入っていなかったところに完全なるエッジデバイスとしてご導入いただいたということになります。そういう意味では新たな市場が少しずつではありますができつつあるのではないかと思います。
- またサブスクリプションでEDWと連携するアプリケーションの利用料金をいただくビジネスモデルとなっています。MFPの保守でいただく売上は、コロナ禍でのプリントボリューム減少により少し低下していますが、EDWアプリケーションをご利用いただいているお客様では、それを補って1.1倍のご利用をいただいているという形になっています。ここはますます加速をしていかなければならないと思っています。

RDPS

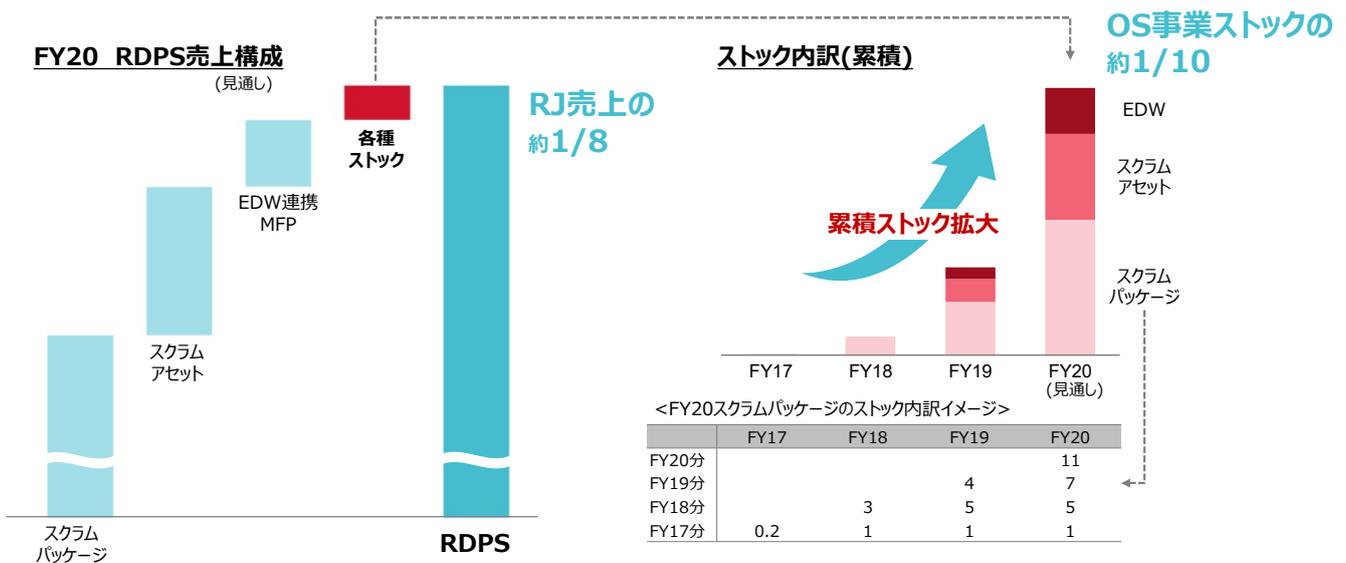


(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

17

- これがRDPS(RICOH Digital Processing Service)の全体像です。RDPS全体でどのぐらいの業績貢献をしているかということ次のページでご説明します。

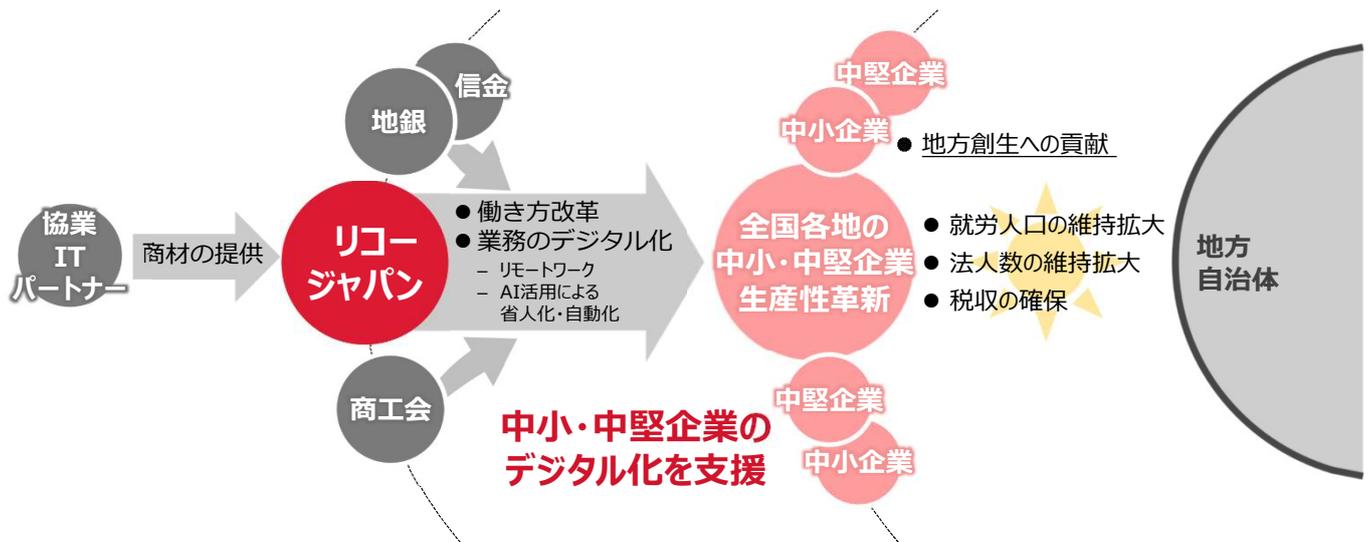
RDPSとストックビジネスの拡大をさらに加速させていく



(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

- RDPS全体の売上が順調に積み上がってきています。特に右の図で示す「ストック売上」も順調に積み上がってきています。このことから、お客様のデジタル化に関わるビジネスが、リコー日本のオフィスサービス事業の柱として育ちつつあるという手応えを感じています。

全国の中小・中堅企業の業務デジタル化により生産性革新を支援 →政府が進めるデジタル田園都市構想の担い手へ



(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

- リコー日本のビジョン、これからリコー日本はどこに向かうのかということ、最後にお話をさせていただきたいと思ひます。
- 日本の国そのものがコロナ禍の経験もあり、デジタルを活用した行政へ変わろうとしています。リコー日本では地方自治体の皆様と連携をしながら、地方を含めた全国の中小企業のお客様の業務デジタル化を進めていきたいと考えています。冒頭お話ししたようにリコー日本はIT導入補助金の採択数が2年連続で1位ということもあって、ここ最近では地方銀行や信用金庫、商工会議所の皆様などから一緒にお客様のICT化、デジタル化を進めないかとお声がけいただくことが多くなっています。是非地域の皆様に貢献するために、これから地方自治体には様々なデジタル化の施策がおりてまいりますので、地方自治体の皆様、また地域の金融機関、商工会議所の皆様とも連携をしながら、中小企業の生産性の革新、デジタル化のお役に立てきたいと考えています。

リコー日本のポテンシャルを活かせる膨大なマーケット Deep SEA

一般的なITベンダーでは手が届かない中小企業のデジタル化対応が必要

RJは全国隅々の中小企業にまで高度な価値提供を均質に展開できる唯一の企業

- この中堅中小市場で2,450億円のSI実績
- 12,600人のコト売りセールスが顧客の近くで課題解決をサポート
- 6,300人のカスタマーエンジニアが全国の顧客をオンサイトでITサポート

行政のデジタル化⇒企業間活動・国民生活のデジタル活用が拡大

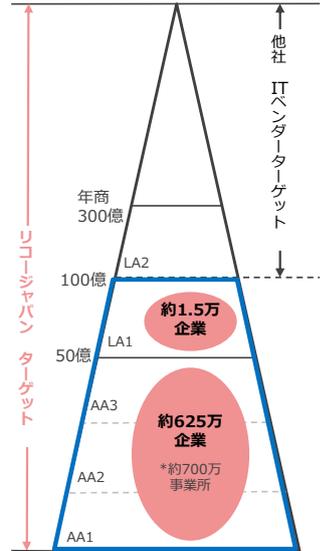
全国中小企業に対する業務のデジタル化支援が継続的に拡大

- 民間金融機関における実質無利子・無担保融資
⇒ デジタル・ITによる企業活性化協力要請の拡大
- 「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画*」の展開による
全国企業・事業所に対する国家デジタル化施策の展開
- 民間中小企業の業務システムのデジタル化による生産性革新

* 政府のIT戦略である「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」は、全ての国民がデジタル技術とデータ活用之恩恵を享受するとともに、安全で安心な暮らしや豊かさを実感できるデジタル社会の実現に向けた、政府全体のデジタル政策を取りまとめたもの。

(C) 2020 Ricoh Co. Ltd. All Rights Reserved

<年商別企業数(全:630万企業)>



※企業数/事業所数はリコー日本調べ 20

- そのように考えますと、リコー日本は少し特殊な立ち位置に立っているとかなとも思います。様々なITベンダーの皆様とお付き合いをさせて頂いていますが、多くのICTベンダーの皆様はSMB市場の一番規模の小さいお客様は大体年商100億円くらいとおっしゃっています。それよりも小さな規模のお客様はパートナーにお願いするとのことで、全ての顧客層をカバーするような直売体制は敷いていないと思われます。リコー日本にとってみると、年商100億円の企業は中堅企業であり、50～100億円も中堅企業の位置づけになります。また、お付き合いいただいているお客様の多くは年商50億円未満のお客様になります。一般的なICTベンダーの皆様からすると規模の大きなお客様を見ており、我々が見ているお客様の視点とは異なると思われます。リコー日本にとってのSMB層は、相対的に企業規模は小さいかもしれませんが、非常に良いお客様の層だと考えており、我々はこの顧客層に向けて全国で多くのセールスとサポート力とSEを活用してお役立ちができると考えています。政府のデジタル化の施策とも関連しながら新たな市場を作っていきたいと思えます。
- 競合他社よりも直売の戦力やサポート力では勝っていると思っていますので、ここを我々の成長領域として、これからさらに力を入れてきたいと考えています。
- 以上、ご清聴ありがとうございました。

RICOH
imagine. change.

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。

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）2020年度（FY2020）：2020年4月から2021年3月までの会計年度