

## リコーエンジニアリング サービスの目指す姿と取り組み

2023年12月7日  
リコーエンジニアリングサービスビジネスユニット プレジデント  
**入佐 孝宏**

RICOH Digital Services

## 本日のご説明内容

- **企業価値向上プロジェクト進捗報告** \*再掲
- **顧客価値増大に向けたデジタルサービスの加速**
- **デジタルサービス会社への変革の取り組み・現状**
  - グローバル（入佐 孝宏）
  - 日本（笠井 徹）
  - 欧州（Nicola Downing）
  - 北米（Carsten Bruhn）

- リコーデジタルサービスビジネスユニットを担当している入佐です。
- 本日は、リコーデジタルサービスの目指す姿と取り組みをメインにわれわれが今どのような立ち位置にいるのかについて、お客様への活動や、具体的な事例を交えて紹介します。
- 本日の説明は、大きくこの3つです。
- 先般、2Q決算発表の際に社長・大山より、企業価値向上プロジェクトの進捗報告をしました。その中で、デジタルサービスに言及しておりますが、簡単に振り返ります。
- その後、デジタルサービスをどのように加速していくのかということと、その具体的な取り組み・現状を、グローバルの視点で本日参加している各地域の責任者から、日本・欧州・北米から具体的にお伝えいたします。

## 企業価値向上プロジェクト進捗 \*再掲



- 全社の経営資源を集中し、デジタルサービスの会社への変革を着実に進める

## OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革

デジタル  
サービス  
売上比率

FY22実績



FY25目標



主な取り組み

### オフィスサービス事業の収益成長

グローバルの顧客基盤へのオフィスサービス導入・ストック収益の積上げを進めるとともに、買収による自社製品の強化など、収益性改善のための投資も実施

### オフィスプリンティング事業の持続的な体質強化

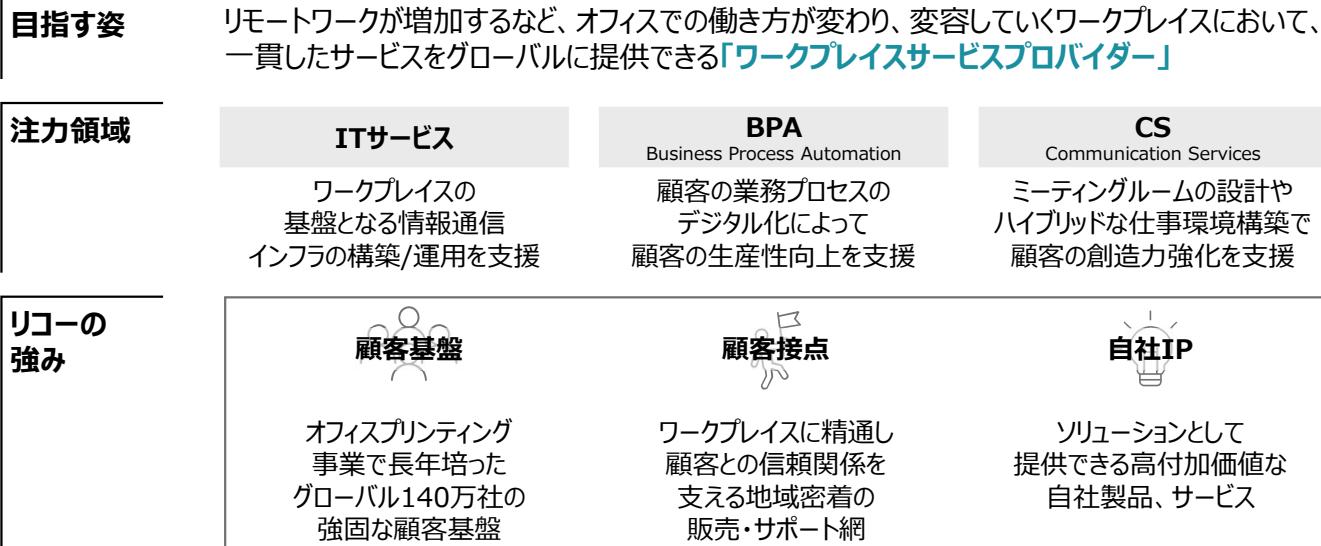
成熟フェーズに移行している中、販売モデル見直しや価格の適性化、他社との協業および生産効率の更なる向上等の取組みを通じて、コスト競争力を高めながら、投資の原資となるキャッシュを持続的に創出

© Ricoh

3/20

- このスライドは再掲ですが、2Q決算発表の際に社長の大山からお伝えさせていただいた内容です。
- われわれは、「OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革」を掲げ、ここに経営資源を集中し、トランスフォームをしっかりやり切るとしています。
- そのためには、25年に売上の60%以上をデジタルサービスで生み出します。売上構成はお客様から評価される結果数値そのものであるので、ここにこだわっていきます。
- 具体的には、オフィスサービス事業の収益成長に尽きます。価値あるサービスをつくり、お客様にご提供し、ストック収益を積み上げていきます。加えて、今までリコーを支えてきた経営基盤であるオフィスプリンティング事業にもまだまだ価値があるので、より強固な組織と運営プロセスにより安定的な収益を確保し、持続的に業績貢献する。この2つで会社のトランスフォームを実現していきます。

- リコーが目指すのはグローバルなワークプレイスサービスプロバイダー



© Ricoh

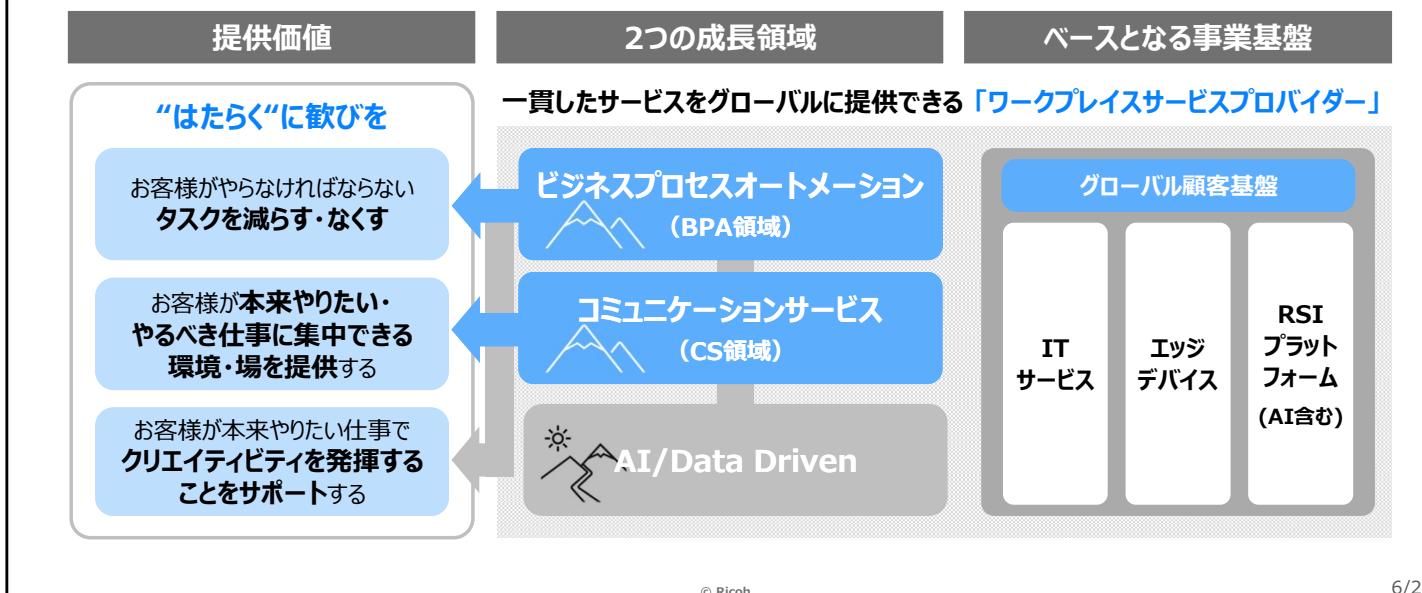
4/20

- そして、2Q決算発表の際に社長・大山より、ワークプレイスという言葉を説明していますが、コロナ禍以降、オフィスの定義が変わってきています。
- ワークプレイスのサービスを提供する、世界に貢献できるプロバイダになることが目指す姿であり、その目指す姿に向けては、われわれが長年取り組んできたオフィスサービスにおいて、ITサービス、ビジネスプロセスオートメーション、コミュニケーションサービスの3つに注力して価値を創っていきます。
- その価値を創る前提として、140万社のグローバルのお客様、そして毎日お客様とグローバルでセルスやマーケティング、サポートをしている社員、さらに自社のさまざまな価値を創り上げる開発能力、インテレクチャル・プロパティ（IP）、これらを組み合わせてデジタルサービスをつくっていきます。

## 顧客価値増大に向けたデジタルサービスの加速



- ビジネスプロセスオートメーション、及びコミュニケーションサービスへ経営資源を集中し成長加速、そしてそれを支えるITサービスとRSI（AI含む）というフォーメーションでお客様のはたらく歓びを実現

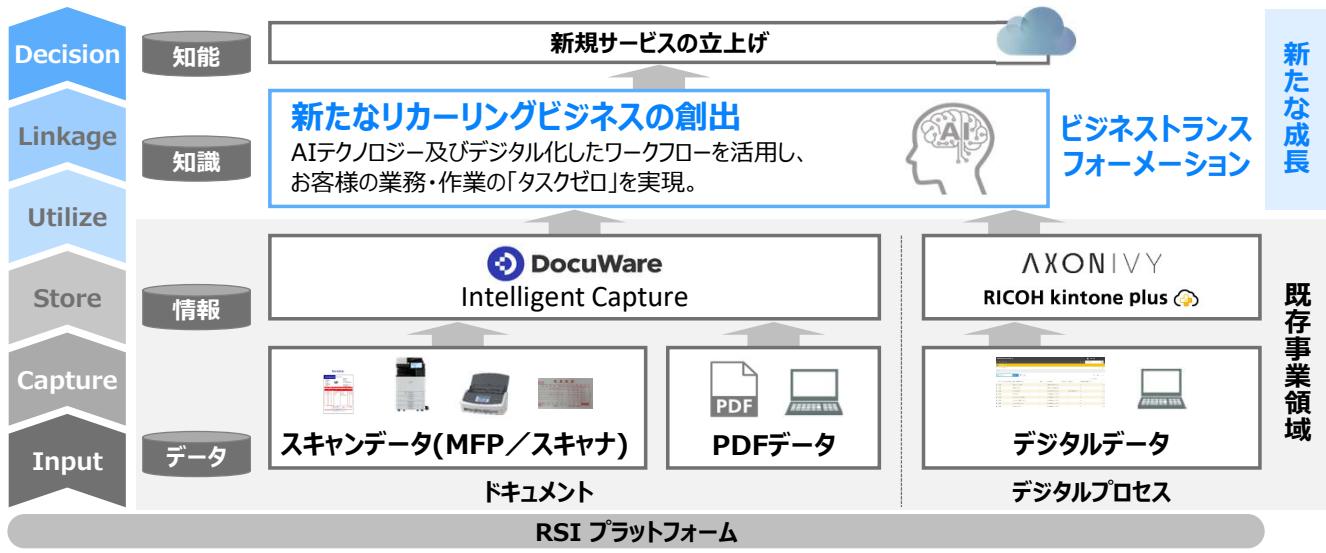


© Ricoh

6/20

- ここからが本日の本題です。デジタルサービスをどのように加速するのか、少し概念論になりますが、お話しします。
- スライドの左側に提供価値を示しています。お客様に、「“はたらく”に歓びを」を提供する会社になることを宣言しています。
- この歓びはどうやって生み出していくのかですが、価値の相対的に低い仕事をなくしていく。今、AI等も出てきている中で、このような技術を使い、本来人間がやるべき仕事に集中できる環境を提供していきます。人間は、その時間でより創造性の高いイノベーティブな仕事に従事していく、この働き方に貢献できる会社でありたいと考えています。
- その基盤として、スライドの右側に示しているとおりグローバルの顧客基盤があります。この顧客基盤に、サービスをグローバルに提供していくプラットフォーム、RICOH Smart Integration (RSI) の整備・強化を進めています。
- 加えて、さまざまな情報をキャプチャーするユニークなエッジデバイスと、クラウドを含めたネットワークでセキュアに展開するITサービスがあります。これが、リコーが保有する重要な事業基盤だと考えています。
- これらの上に、タスクを減らす・なくすサービスとして、ビジネスプロセスオートメーションを強化・展開していきます。
- そして、新たな価値を生み出す、創造的な仕事をする空間をコミュニケーションサービスを通じて提供していく、これが全体の考え方です。

- 各アセットを連携したワークフローのデジタル化により、業務の「タスクゼロ」実現で生産性向上に貢献
- お客様に寄り添い、ドキュメントとデジタルプロセスの両面からDX推進をサポートするのがリコーの強み



© Ricoh

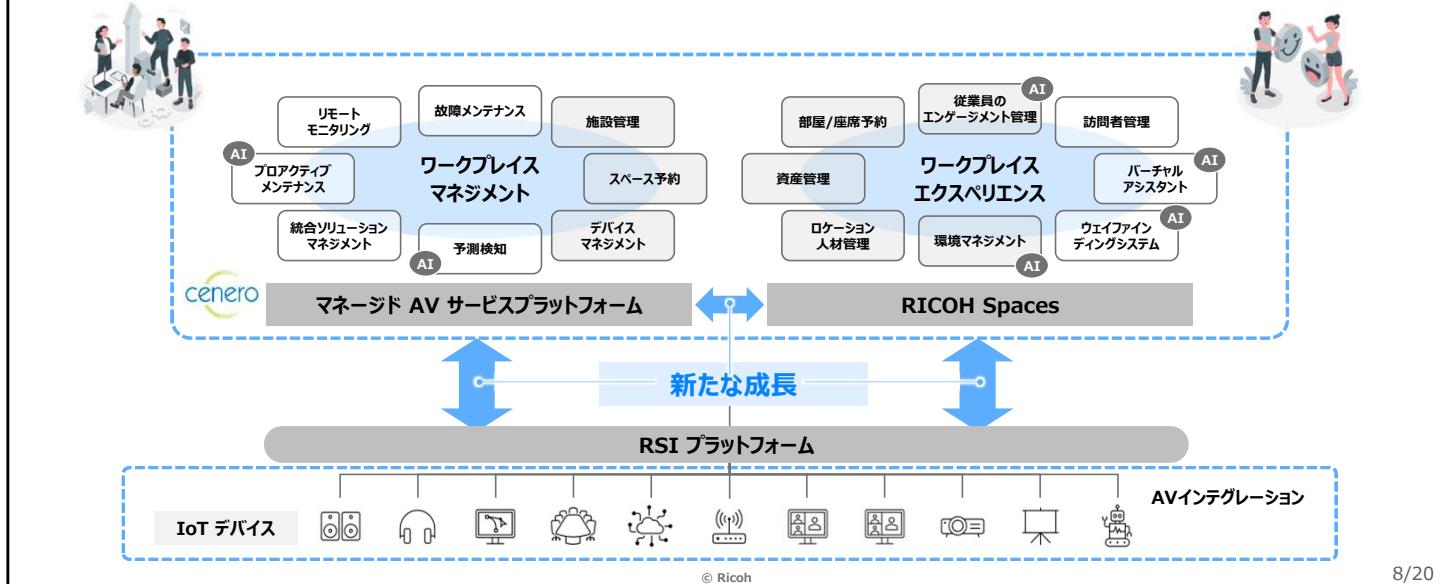
7/20

- このスライドでは、ビジネスプロセスオートメーション領域の加速をどのように進めていくのかを示しています。
- スライド左側下にドキュメントとありますが、世の中には実際にまだまだ、紙のようなメディアがあり、手書きも含め、様々な種類があります。われわれはこれらをMFPや、リコーグループに仲間入りしたPFUのスキャナ等でデジタル化していきます。
- そして、最初からデジタル化するテクノロジーも存在しているので、さまざまな入力媒体を使って、情報をストレージ・活用するDocuWareというソフトウェアをグローバルで展開しています。
- また、プロセスそのものも、多岐にわたる便利なソフトウェアでデジタル化を進めています。
- リコーには、RICOH kintone plusやAxon Ivyというソフトウェアがあります。これらにより既存事業領域のデジタル化を進めています。
- われわれは、さまざまなメディアやデバイス、ソフトウェアが、本来はシームレスにつながっていくことが、お客様のタスクを減らすということだと考えており、これらがつながるよう取り組んでいます。
- その結果、データが蓄積し、そのデータを解析することによって、お客様に新たな価値をご提供できます。
- それが、リコーが生み出す新たな成長領域のビジネスになると考えています。
- お客様が現状は気づいていない新たな価値もご提供できるように取り組んでいきます。

## ■ コミュニケーションサービス領域の加速

**RICOH**  
imagine. change.

- ハイブリッドワークに最適な「働く空間」をグローバル一律でサービス提供し、お客様の創造力強化を支援
- リコーの勝ち筋の見えているCS市場で、AVインテグレーション能力を拡大しグローバルNo.1の地位を確立



8/20

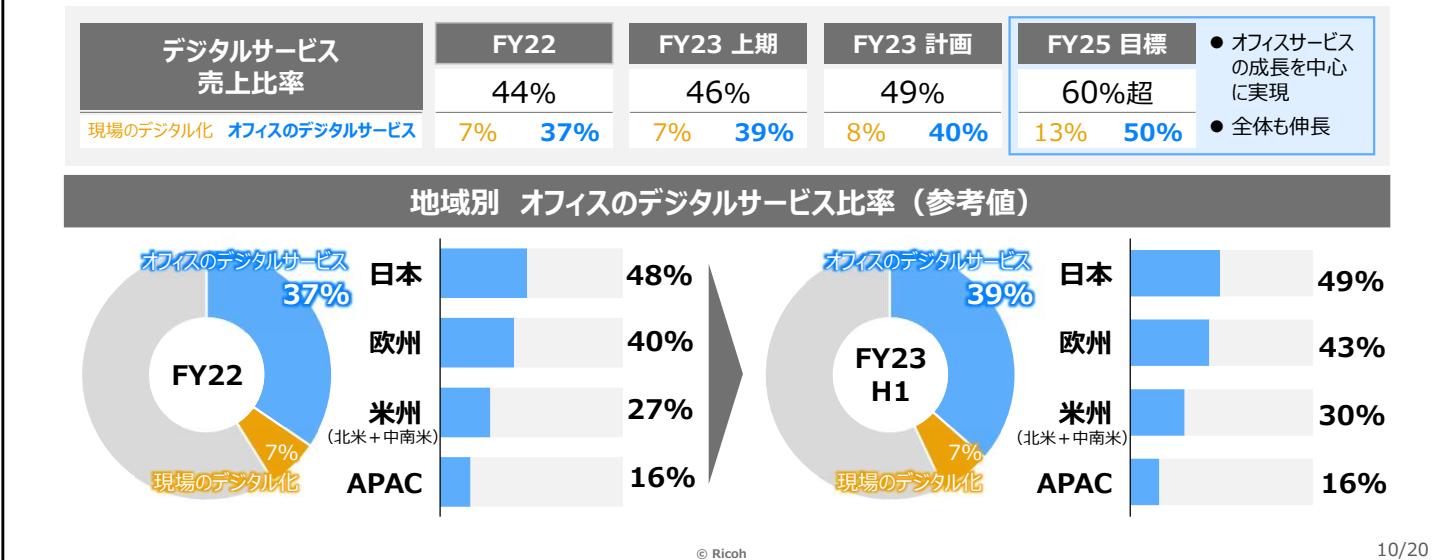
- 2つ目は、コミュニケーションサービス領域の加速です。
- コミュニケーションサービスとは、実際にコミュニケーションを行う空間、ワークプレイスのエクスペリエンスをどのように生み出すのかということと、スライド左側にあるように、それがいつでも安定的に使えるような環境を整備するということ、この2つで成立すると考えています。
- スライド右側にあるRICOH Spacesは、Ricoh Europeが生み出した自社のソフトウェアです。これを、世界中で展開を始めています。またミーティングスペース、コミュニケーションが常にセキュアに展開できるという観点では、Ricoh USAが買収したCenero社のマネージドAVサービスプラットフォームが非常に高い評価をいただいている。
- お客様視点からすると、ワークプレイスマネジメントとワークプレイスエクスペリエンスのサービスは一体である方が利便性が高いので、これらを統合し、またRSIのプラットフォームに乗せることで、お客様がどの国であろうと同じ環境で、コミュニケーションやクリエーションができる世界を生み出したいと考えています。
- 1週間ほど前に、アメリカのAV（オーディオ/ビジュアル）の機関紙が発行され、その中でリコーはグローバルで3番目の、コミュニケーション領域のプレーヤーであるという評価をいただきました。
- われわれのグローバルなアセット、展開力で、世界中にこのような価値を提供することができると確信しており、今後ナンバーワンのプレーヤーになれるよう努力していきます。

## デジタルサービス会社への変革の取り組み・現状



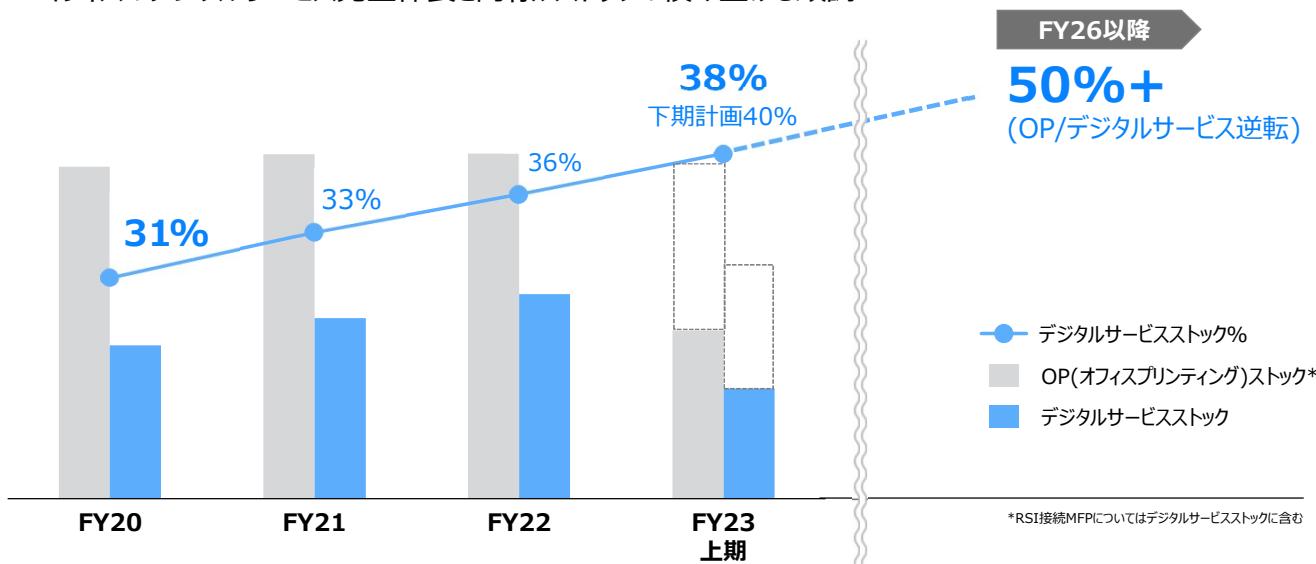
## ■ オフィスのデジタルサービス売上比率

- FY25オフィスのデジタルサービス比率50%に向け、地域別には進度の差があるがグローバルで順調な進捗
- 日本・欧州がグローバルを牽引、日本は1pt、欧州・北米は3ptアップ



- ここまででは、少し概念的な説明をしました。これから、今、どこまで来ているのかを説明します。
- まず、われわれのデジタルサービスの会社への変革を何で見るのか、それは売上の構成であるという話を先ほどお伝えしました。
- 2025年に60%の売上をデジタルサービスでつくり、ここはあえてワークプレイスではなくオフィスという言葉を使いますが、50%はオフィスのデジタルサービス由来になると考えています。
- 本年、2023年上期は、デジタルサービスの売上は全社の46%を占め、うちオフィスデジタルサービスで39%の構成比まで来ています。
- これまで地域別の数字は出していませんでしたが、本日は各地域から紹介がありますので、各地域の割合も参考値として提示しています。参考値としているのは、開示区分として、例えば米州は北米と中南米の合算となっていますが、今後どういった区分でトレースしていくべきなのかの検討を行っていることも影響しています。
- デジタルトランスフォーメーションは日本・欧州が牽引しています。成長という意味では、欧州・北米が1年前に比べて3ポイント構成比を上げており、この先進国の3カ国がデジタルトランスフォーメーションを引っ張っています。
- APACに至っては、まだまだオフィスプリントング中心の世界です。欧州を中心に、このデジタルトランスフォーメーションの型づくりや、人材づくりをしています。
- その型を前提に、アジアでどのようなことが実現できるのか、人材の獲得・育成を含めて推進している状況です。
- このスライド上の16%という数字が20、25、30%と早く変わらよう推進していきます。

- RDSのデジタルサービスストック率はFY23上期で38%、2年半で7ptアップ
- オフィスのデジタルサービス売上伸長と同様、ストックの積み上げも順調

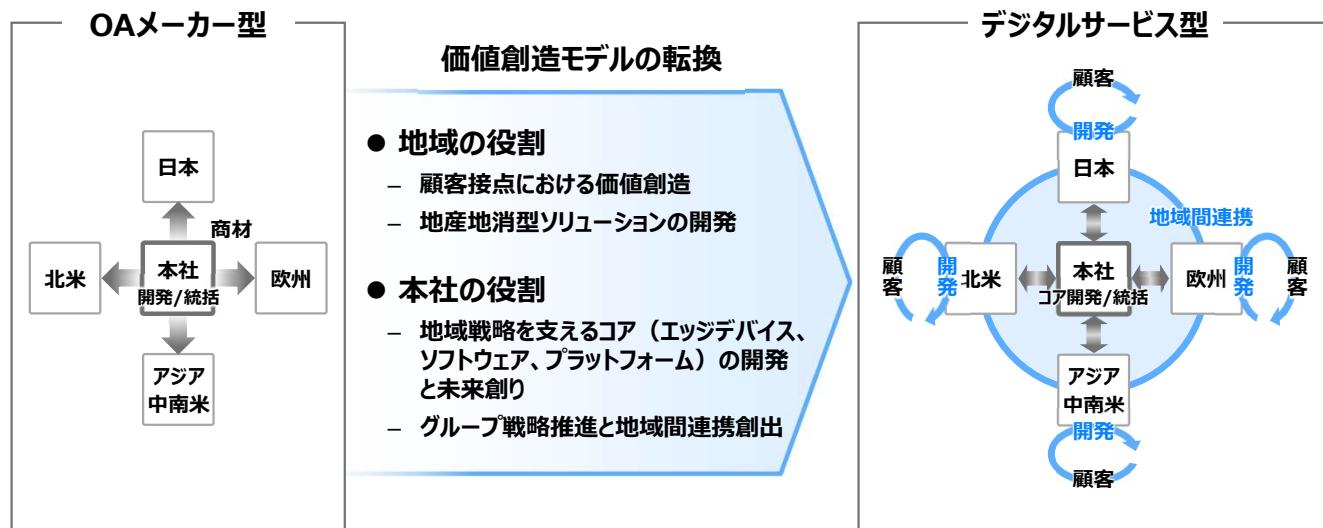


© Ricoh

11/20

- そして、もう一つの大切な指標ですが、経営を安定させるためには、ストック売上の構成比を上げることに尽きます。
- グラフのうち、グレーがオフィスプリントビジネスから生み出されるストック売上で、ブルーがデジタルサービスから生み出されるストック売上です。
- 2023年上期時点のデジタルサービス関連のストック売上構成比は38%です。下期の計画では40%としています。2020年度から比較すると、2年半で7ポイントアップしており、順調と考えています。
- ただ、われわれは、このオフィスプリントとデジタルサービスのストック売上をバランスさせるだけでなく、オフィスプリントのストック売上来ていくことに取り組んでいきます。2026年度にはデジタルサービスのストック売上来50%超に持っていきます。
- 前倒しでの達成が求められていると理解していますので、できるだけ2025年度までのタイミングで実現できるように、デジタルトランスフォーメーションを加速していきたいと考えています。

- 各地域のお客様と共に価値創造する、地域戦略を軸としたデジタルサービスの会社へ



© Ricoh

12/20

- 続いて、価値の創り方について21次中経の発表のときに説明した資料に基づき、簡単にお話します。
- リコーがOAメーカーであったときは、左側の図のように、本社で価値を創り、世界にその価値をデリバリーし、各地の拠点でその本社で創り上げた価値をお客様にお届けするという型でした。
- 右側のデジタルサービスでは、お客様の価値はお客様との接点で創られるため、各地域の役割が、お客様の価値創造に取り組むこと、言い換えれば、地産地消型のソリューションを開発することに変わります。この活動事例を後ほどお話しします。
- 一方で、各地域だけの活動では大きな付加価値を創ることに限界があると考えており、本社の役割は、プラットフォームや世界中にお届けできるソフトウェアの開発、そして、共創活動を加速できるような地域間連携の創出などに変化していきます。

- 4地域の地域戦略を軸として、顧客接点での価値創造能力を向上、地域間連携を創出

## 価値創造モデルの転換

### ● 地域の役割

- 顧客接点における価値創造
- 地産地消型ソリューションの開発

### ● 本社の役割

- 地域戦略を支えるコア（エッジデバイス、ソフトウェア、プラットフォーム）の開発と未来創り
- グループ戦略推進と地域間連携創出

## 主要な取り組み

### 地域：地域戦略強化でストック積上げを確実に実行

- 日本：スクラムシリーズ、RICOH kintone plusを拡大
- 欧州：ストック型サービスの開発・拡大、買収会社とのシナジー最大化
- 北米：BPS大手顧客層へのサービス拡大、CS強化
- APACLA：OSへのシフト強化、MIF活用によるホワイトスペースを攻略

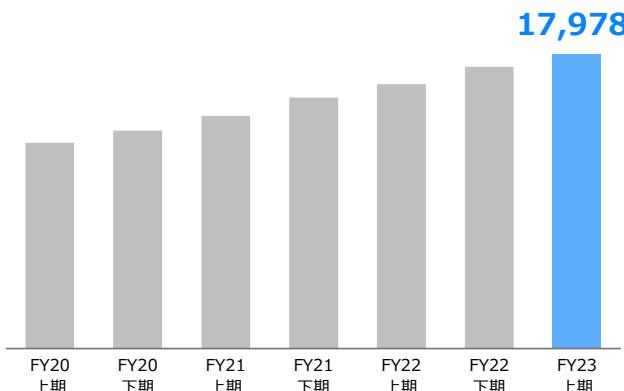
### 本社：グループ戦略の推進と地域間連携創出

- 自社ソフトウェアのグローバル展開
- 地域をまたがるグローバル案件の対応力強化
- M&Aや資本提携による提供能力拡大
- デジタルサービス会社としての外部評価の向上

- この戦略を前提に、様々な活動を行っています。
- この後、主要な取り組みについて、日本・欧州・北米の地域別に具体的にお話しします。
- 私からは、本社、グループで何を取り組んでいるのかを、続けてお話しします。

- 顧客数は111%、売上は121%成長（前年同期比）
- グローバル45か国で展開、有資格者（販売プレセールス/構築SE）も500名超に増加
- 展開が先行する欧州のノウハウを新興国へ共有し、グローバル全体で販売・サポート体制を強化中

顧客数 – 累積グラフ



DocuWare有資格者数



DW社のPartner Certification Programのトレーニングを受講し認定された人数（販売プレセールス+構築SE）  
(※日本(は)リコージャパン内のDocuWare教育完了者を集計)

- まず、1つ目ですが、自社ソフトウェアのグローバル展開として、ドキュメント周りのアプリケーションソフトであるDocuWareの展開をグローバルで進めています。
- 2023年上期時点で、顧客数が約1万8,000社まで安定的に成長してきています。
- 顧客数の前年同期比は111%、売上成長率は121%になっています。
- この数字の違いが何を意味しているかというと、お客様が一度、このDocuWareをお使いいただけると、高い価値を認めてくださり、お客様の中で使う部署やメンバーが増え、契約IDが増えるということです。これが、顧客数を超えた売上成長を作り出しています。
- DocuWareは非常に良いソフトウェアですので、われわれのネットワークでグローバルに販売したいと考えています。
- ただ、DocuWareはそれほど簡単に使用できるソフトウェアではないため、ある程度スキルの高い社員がお客様としっかり向き合い、お客様の課題や、どのような価値を生み出すのかを理解した上で、使っていただく必要があります。
- このため、セールスマンのナレッジを進化させていく活動を、ヨーロッパから始め、現在は世界中で展開しています。現在は500名超のセールス、システムエンジニアが、DocuWareをお客様にお届けできるようになっています。
- われわれの人的資本を使って、先進国に限らず、新興国でもDocuWareの拡販をしていきます。

## ■ 自社ソフトウェアのグローバル展開/RICOH kintone plus

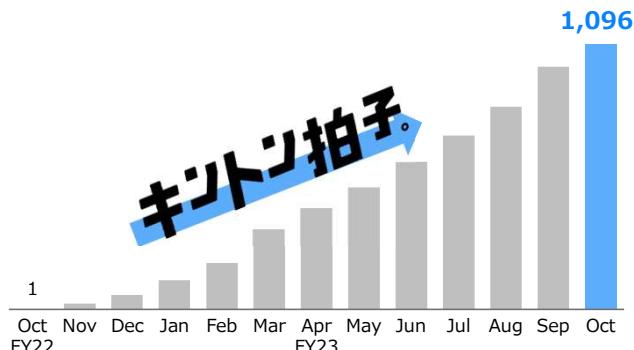
**RICOH**  
imagine. change.

- リコージャパン DXに悩む中小企業のお客様を中心に 新規顧客獲得数1,000達成
- 日本、北米すでに販売をスタート、ラテンアメリカは1月から展開予定

RICOH kintone plus ☁

### リコージャパン 新規顧客獲得数 – 累積グラフ

※2022年10月21日発売開始



### RICOH kintone plus グローバル展開状況



認定資格者 401名 (2023年9月末現在)

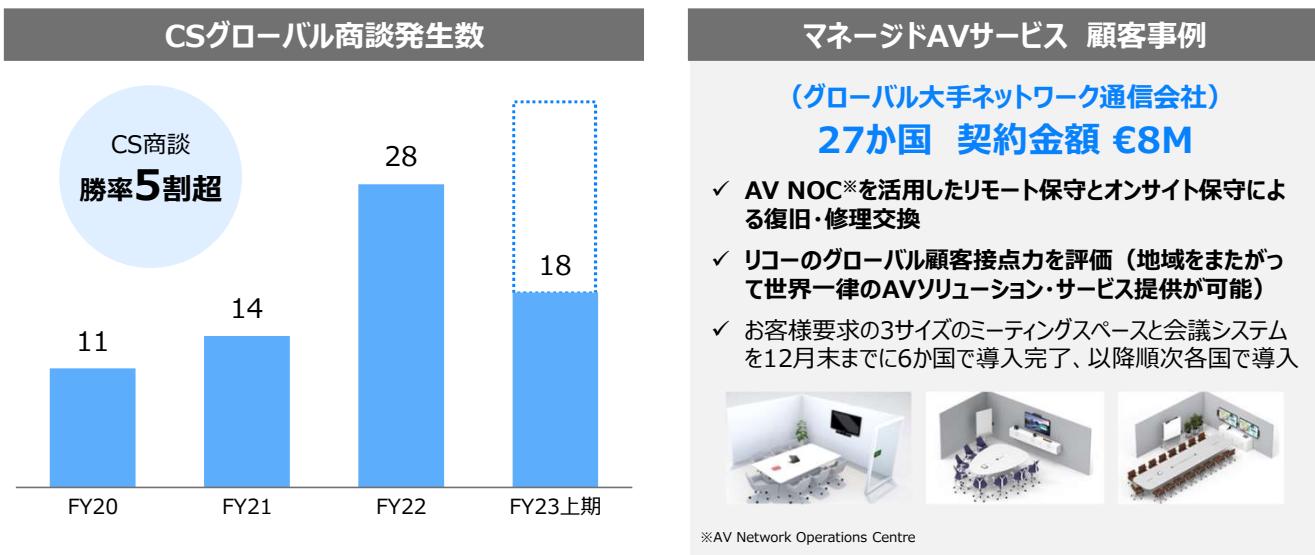
kintoneの日本No.1の認定資格保有企業

© Ricoh

15/20

- 2つ目の自社ソフトウェアは、RICOH kintone plusです。
- 昨年10月にリコーブランドを付けたkintoneを発売し、1年あまりですが、1,000社を超えるお客様に採用いただきました。素晴らしい数字だと思います。
- 先日、AIの機能により、特別な知識がなくてもkintoneが使えるという報道記事が掲載されました。RICOH kintone plusにAIを加え、お客様が何かやりたい時に専門的な知識がなくても簡単に使えるように利便性を向上させるなど、お客様の価値創造に貢献をしていきたいと思っています。
- それが今、RICOH kintone plusで進んでいることです。
- RICOH kintone plusをグローバルアセットとして、育てていきたいと考えています。日本を皮切りに、アメリカで発売が始まっています。
- そして、ラテンアメリカでは、来年1月にスペイン語のRICOH kintone plusを上市します。その後、アジア、欧州と世界に展開していくという計画で取り組んでいます。

- 商談対応強化によりグローバル商談数も伸びており、コミュニケーションサービス領域では勝率5割（ITサービスなどそのほかの領域では勝率2割程度）

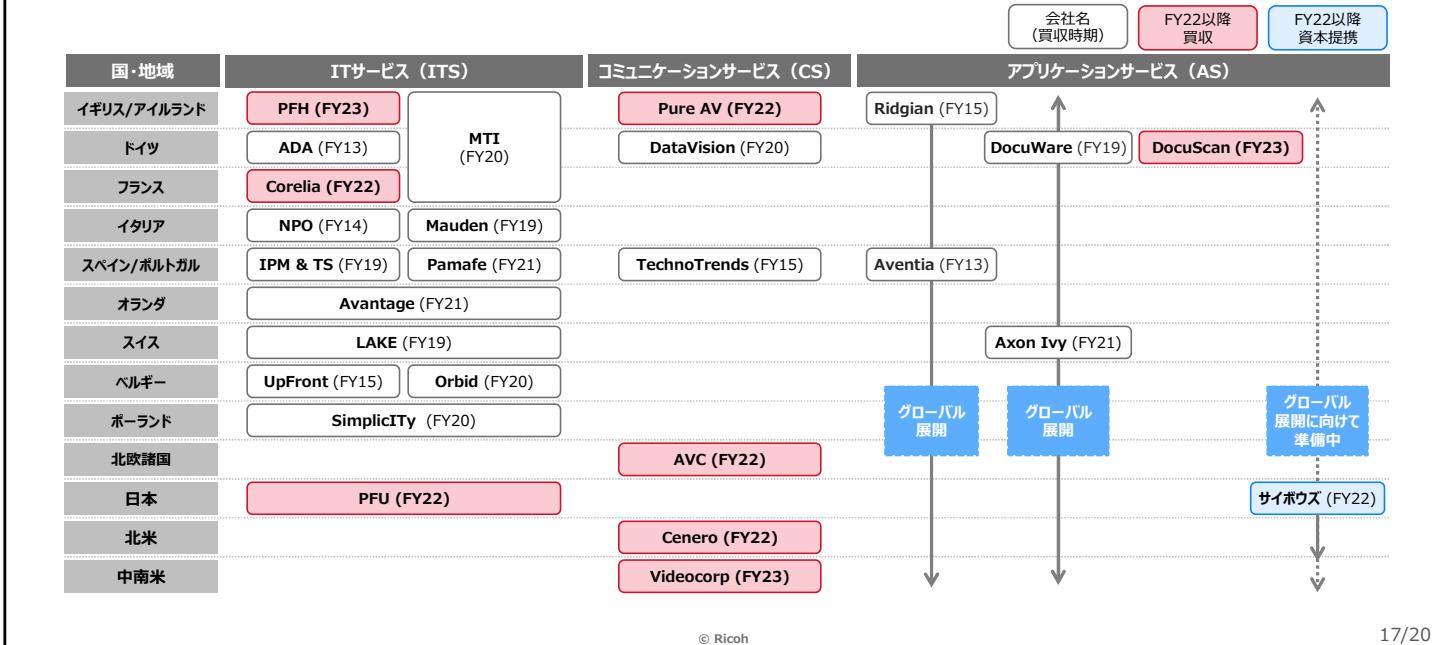


© Ricoh

16/20

- 次に、1つのソフトウェア、サービスではなく、地域をまたがるグローバルなお客様に対応する能力について、コミュニケーションサービスの領域でご説明します。
- コロナ禍以降、働き方が変わり、ハイブリッドワークが常態化しています。これは不可逆な動きだとわれわれは考えています。
- お客様からも、国をまたがっていても、ハイブリッドワークでも、従前と同じようなクオリティでコミュニケーションしたい、それが競争力に繋がるという話をいただいている。
- 実際に、左のグラフの通り、商談発生数が年々増加しています。当然、複数のベンダーとの競争になります。
- われわれはその中で5割を超えるようなお客様から評価をいただき、リコーを採用いただいている。
- 1つ事例をご紹介すると、右側のグローバル大手ネットワークの通信会社は、社員同士またはお客様と、グローバルでコミュニケーション、ビジネスディスカッションしたいというご要望をお持ちでした。
- われわれは国ごとの状況を考え、会社の大きさや人数構成によってさまざまなミーティング形態が必要だということを理解し、下の絵のようにお客様の働き方に合ったミーティングスペースを提供しています。
- リモートで常に状態を監視し、お客様が使いたいときに最高のコンディションでコミュニケーションをご支援することが基本になります。Network Operations Centre (NOC) を使って、サービスを提供しています。
- ただ、システムが動かないときにはオンサイトでも保守ができる点は、唯一リコーが提供可能な能力であり、この事例のお客様からは非常にありがたいとの言葉をいただいている。
- 国をまたがるようなグローバルのコミュニケーションについては、リコーとして強みがあり、重点化する領域であることを、この点からもご理解いただけると思います。

- FY22以降、ITサービス3社、CS4社、アプリケーションサービス1社の買収により体制強化を継続



© Ricoh

17/20

- 次に、買収についてです。縦に国が並び、横にわれわれが提供しているデジタルサービスの種目を記載しています。
- われわれは、国ごとに強化する領域と、グローバルに展開する領域を決めて買収に取り組んでいます。
- ピンクのところをご覧いただくと、われわれの能力が継続的に上がってきているということがお分かりになるかと思います。
- 引き続き重要な戦略なので、今後も強化していきます。

- 外部機関やパートナーからデジタルサービス会社としての認知獲得
- 新たな市場に参入し、プリントからデジタルサービスへ迅速に移行できたことを評価

## 2023年 おもな外部評価

3月	<ul style="list-style-type: none"><li>● リコー、米国クラリベイト社の「Clarivate Top 100 グローバル・イノベーター2023」に選出</li><li>● Gartner社によるOutsourced Digital Workplace Servicesのマジック・クアドラントに選定 <b>ワークプレイスサービスの分野で、世界17社のうちの1社として掲載（2022年から継続ランクイン）</b></li></ul>
6月	<ul style="list-style-type: none"><li>● リコージャパン、「CYBOZU AWARD 2023」セールス部門賞、インテグレーション部門賞およびエリア賞2部門を受賞</li><li>● リコージャパン、マイクロソフトジャパンパートナーオブザイヤー2023受賞</li></ul>
9月	<ul style="list-style-type: none"><li>● リコー、米国IDC社の2023年プリント・トランスマーチャンダイジングの評価レポートで「リーダー」を獲得 <b>プリント市場から新たな市場へ参入、ドキュメント中心の組織から、データ中心の企業へと進化してきたことを評価</b></li><li>● 9月 英国Verdantix社のワークプレイスシステムインテグレータレポートにおいてスペシャリストを獲得</li></ul>

- デジタルサービスの会社への変革に取り組んでいく中で、客観的に外部の評価や声を聞きながら、われわれの戦略・実行が正しいか確認していきたいと思っています。
- さまざまな会社から評価をいただいているが、例えば3月に、Gartner社のOutsourced Digital Workplace Servicesという領域で、リコーは重要かつ有望な会社の1社に、連続で選定いただています。
- そして、IDC社においては、プリントの領域トランスマーチャンダイジング、リコーの変革はリーダー的なポジションにあるという非常にありがたい声をいただきました。
- われわれは日々、デジタルトランスマーチャンダイジングに向けた努力をしていますが、こういった外部の評価をしっかりと理解しながら、またこれを糧として、新たな価値創造に取り組んでいきたいと思っています。

- 日本・欧州・北米の3地域の責任者より、具体的なデジタルサービスの活動事例をご紹介



欧州：

- CS領域における顧客事例
- デジタルサービス人材育成強化の取り組み



北米：

- BPS領域における顧客事例
- CS領域における顧客事例（Cenero社）

日本：

- AS領域における顧客事例（スクラムパック展開）
- デジタルサービス人材育成強化の取り組み



RDS 本社

グループ戦略の推進と地域間連携創出

- 自社ソフトウェアのグローバル展開
- 地域をまたがるグローバル案件の対応力強化
- M&Aや資本提携による提供能力拡大
- デジタルサービス会社としての外部評価の向上

- 以降は、各地域責任者からのプレゼンテーションです。
- より具体的な取り組みや、どんなことをお客様と一緒にやっているのかについてご説明いたします。

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)の現在の計画、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、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、実際の業績は異なる結果となる場合がありますので、これらの業績見通しにのみ全面的に依拠なさら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」<https://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) FY2023 (2023年度) : 2023年4月から2024年3月までの会計年度

注)本資料に掲載されている財務データは各地域の販売会社が管理している数値に基づいており、決算説明で用いている数値とは定義が異なります。

**RICOH**  
imagine. change.