

<主な Q&A>

- Q： デジタルサービスを進めるにあたって、大手 IT ベンダーとの差別化ポイントとリコーの強みについて知りたい。
- A： 本日で説明したように、大手顧客に対してはビジネスプロセスオートメーションとコミュニケーションサービスの 2 つの領域を大きく強化していきたいと考えている。これは、これまでの強固な顧客基盤に対してまさに取り組んでいるマネージドサービスなどのオフィスサービスと相乗効果があると考えたため。また、中小企業のお客様に対しては業務課題解決に必要なノウハウ・サービスを寄り添いながらご提供すること、つまりクラウド・オンライン環境だけで完結せずに必要なサポートができること、そして品質の高いサービスを提供できることが強みと考えている。
- したがって、大手 IT ベンダーは直接の競合相手と捉えてはいない。当社の強みを活かしたきめ細かいサービスを提供していく。
- Q： OA メーカーからサービス会社へ変革を進めるにあたって、OA 機器の開発・保守・メンテナンスに携わっていた人員を IT 人材にリスキルする方針か。
- A： A3MFP の市場でトップシェアを持っていることが、経営基盤であり続けることは変わらない。グローバルでサービスレベルを維持するため、一定の販売・保守要員は必要であり、お客様とともに価値を創る活動を継続していく。オフィスプリンティング事業として、構造改革による収益性向上は必要。プロセスのデジタル化を進めているほか、体制の効率化を進める。人材のリスキリングは行っており、その結果、デジタルサービスへシフトする人員もいるなど、よりデジタルサービスの会社に相応しい体制をスマートにしていくことに継続的に取り組む。
- Q： 日本の中小企業では DX の取組み余地が大きく、今後伸長が期待できる。スクラムパッケージの成長は理解できるが、競合他社が同様のパッケージ商品を提供し販売強化を進めているなか、リコージャパンとしての競争優位性を人材面も含めて知りたい。
- A： リコージャパンのカスタマーエンジニア 4,500 名は、すでに MFP の保守だけでなく IT サービスの保守ができる人材。全国でスクラムパッケージなどのオフィスサービスを届け、保守ができる、デリバリーとサービスのネットワークが向上上がっていることが一つの強みと考えている。
- 加えて、新しい技術を取り入れたスクラムパッケージを用意し、お客様に届けられるプロフェッショナル人材を販売・サービス・技術のそれぞれの面で育成・強化しており、2023 年度上期にはプロレベル 3 以上の人材は 3,635 名にのぼる。
- 例えば、テレワークができる製品なら他社も様々な製品を提供されているかと思う。ただ、「テレワークまるごとパック」の導入事例をご紹介したように、お客様に寄り添って困りごとを解決するためのソリューションを合わせてご提供すること、課題解決の力は他社に勝るところと考えているし、今後も磨いていく。
- Q： スクラムパッケージにおけるストック売上の比率はどう推移しているか。ストック売上の伸びがこれから加速しどんどん積み重ねることが期待できるのか。中長期での構成比や成長率のイメージがあれば知りたい。
- A： スクラムパッケージにおけるストック売上に関して、足もとや今後の成長についてお伝えできる具体的な数値はなく、今後示していくことを考えたい。
- 新規発売のスクラムパックにはストック契約がほぼ 100%付随している。現時点では、まだ、導入時のイニシャル売上の構成比が高いと思われるが、積み重ねることで逆転が期待できるし、ストックを増やし積み重ねることで成長を加速していくことを狙っている。

Q：グローバルのストック売上の内訳と、今後の成長期待を知りたい。

A：グローバルのストックは大きく3つに分かれる。

まずは、ITの保守・運用など、マネージドITサービス。2つ目は、アプリケーションサービス。パートナーの製品のほか、非常に収益性の高い自社製ソフトウェアが増えてきている領域。3つ目は、北米中心に展開しているBPSとなる。

構成比ではITサービスとBPSが大きい。市場の大きなITサービスでの売上は引き続き高い構成比となるだろうが、収益性の高いアプリケーションサービスの拡大を進め、3領域がバランスの取れたポートフォリオになるよう取り組んでいる。

Q：海外でサービスビジネスを伸ばす上で、コスト先行であったり、収益性の低い案件から開拓していく必要があるとか、採算面でのリスクはあるか。

A：北米では、アプリケーションサービスの領域で3年前にDocuWareの提供を開始したが、非常に収益性、成長率が高い。先日はRICOH Kintone plusを立ち上げたが、小規模の既存のお客様を対象に、インサイドセールスを活用して展開しており、販売コストが抑えられて高い収益性が見込める。デジタルマーケットプレイスという環境を通じて、セルフサービスでの提供が可能になり、より収益性の向上につながると考えている。

このようなソリューションとITサービスやセキュリティソリューションと組み合わせ、サービスとして提供することで、より高い収益性につなげることに取り組んでいるし、大きな成長が期待できる。

欧州では、長くオフィスサービスの展開に取り組んでくるとなれば学びがあった。

一部のオフィスサービスは、オフィスプリンティングほど採算性がよいとはいえず、どうすれば改善ができるかを考え、北米同様により収益性の高い商材との組み合わせを進めてきた。収益の源泉はストックビジネスにあると考えており、焦点を当てている。売り切りのビジネスモデルには関心は薄いですが、お客様から求められることもある。その際には、ソフトウェアや運用保守サービスなど、ストックを付帯するビジネスとしてお届けするよう取り組んでいる。

コストの観点では、人的資本への投資がある。リコーの強みの一つは、グローバルでの展開力とそれを支えるカスタマーエンジニアだ。リコーにとって非常に貴重な資産であり、新しいことを学びたいとの意欲もある。こうした既存人材のリスキングや、新たな人材の獲得などを、オフィスサービスへのシフトのために行ってきたが、コストが高いという認識はない。大きな投資である買収についても、よい人材リソースがあるか、収益性が高いか、ストックビジネスができるか、を確認して決断してきた。

グローバルではやはりアプリケーションサービスを今後の成長ドライバーとして考えている。

DocuWareは500名超の有資格者がいると紹介したが、アカウントセールス、アプリケーションコンサルタント、システムコンサルティングの3列の体制での販売が必要なため、人的投資を進めている。

アカウントセールスがまずはお客様のニーズに気づく。その次にDocuWareアプリケーションコンサルタントがいる。お客様のもとへ行き、ニーズと課題をヒアリングして要件定義ができる専門性を持った人材が登場する。そこで受注が得られると、DocuWareシステムコンサルティングが担う設計と実装段階に移る。お客様ニーズに合わせてシステムを設計し、導入支援まで行う。

2列目・3列目は対になった専門人材で、受注のためには必要不可欠であり、育成の投資をグローバルで進めている。課題と説明したAPACでは、3つの国を選定し、各国でリスキングあるいは新規採用によって人材を強

化、2 列目・3 列目の専任を置いている。ソフトウェアは非常に収益性の高いビジネスだが、必要な先行投資により成長を図っている。

Q：11月15日付でリコー日本の社長が交代となった。着任された笠井社長の抱負と経営方針を伺いたい。

A：社長着任前は、リコーデジタルサービスの経営企画を担当していたため、現在進めている 21 次中期経営戦略の策定に関わり、推進する側であった。リコー日本の社長となったことで、それを実行する立場となったので、この中経期間中に大きな経営方針の転換をすることはおそくないと考えている。

リコー日本は、お客様が必要とされるツールを提供する力に大きな強みをもっている。本日はご紹介した事例の様に、お客様の真の課題に刺さる提案ができ、その価値を認めていただき、収益性の高いストックの構築ができるかが重要。徹底的にこだわって、そのためのスキルアップをメンバーと一緒に進めていきたい。

Q：電子帳簿保存法やインボイス制度への対応は、日本でどの程度ビジネスの追い風となっているか。また、今後の中小企業の DX 対応の課題と、それに対してどう支援していくかについて知りたい。

A：スクラムシリーズにて、電子帳簿保存法やインボイス制度に対応しており、お客様での採用が勢いよく進んでいる。特に 2023 年 10 月に開始したインボイス制度への対応は、9 月に相当な駆け込み需要が発生したものの、一方で手作業での対応で当座を乗り切っている中堅・中小企業のお客様も多くいる状況。また、電子帳簿保存法改正への対応は 12 月に有恩措置が終了する。引き続き、セミナー等の啓発活動と合わせ、電子化の支援、スクラムパッケージの提供を進める。

バックオフィス業務の DX 支援は、強化領域として人材育成含め注力してきた。まだまだ電子化の余地がある、手作業での業務が残っている状況なので、今後も注力していく。

以上