

オフィスサービス 事業

1. オフィスサービスの事業内容
2. これまでの取り組みと成果
3. 今後の方向性
4. 競争優位性

2020年11月26日

株式会社リコー

専務執行役員 CMO

ワークプレイスソリューション事業本部長

大山 晃



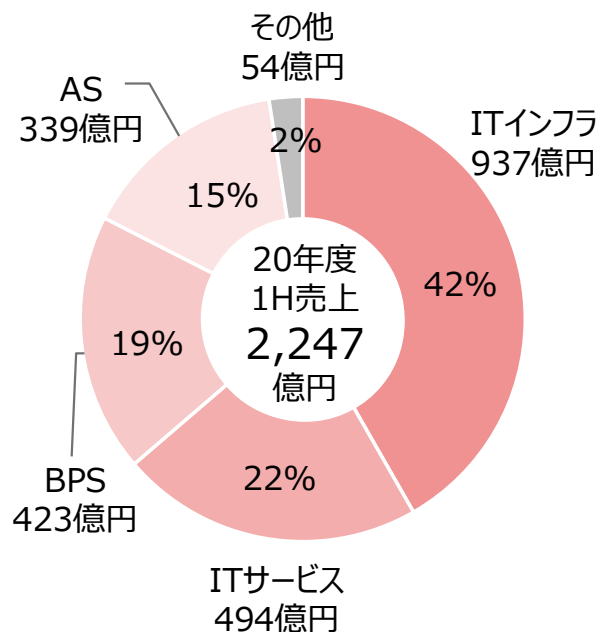
1. オフィスサービスの事業内容



事業概要・ビジネスモデル

オフィス顧客の業務/ワークフローのデジタル化を進めるパートナーとなる

オフィスサービス事業構成

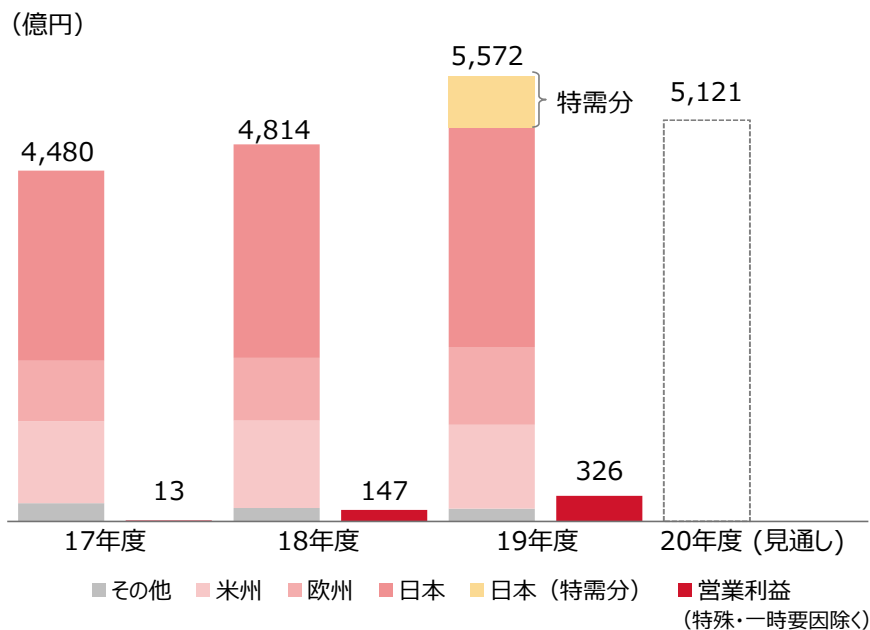


カテゴリー	ビジネスモデル / 収益向上施策	収益性
ITインフラ (ハード/ソフト)	他社仕入ソリューション+自社独自サービス <ul style="list-style-type: none"> MFP営業が提案・販売可能なパッケージサービス 買収で得たICT提供能力・人材を活用した高度ICTビジネス 	○
ITサービス	ITインフラ提供と収益性が高いリカリング型のサービスサポートをセットで獲得。パッケージ提供で、One to Manyの販売効率をあげ、収益力向上	◎
BPS	オンサイト (常駐型)、オフサイト (センター型) の役務 を提供 デジタル化による省人化、オフサイトの効率的な活用により収益力を向上	オンサイト (○) オフサイト (◎)
AS	他社アプリ 他社仕入ソリューションに自社独自サービスを付加した価値提供 他社仕入れ商材と自社サービスのインテグレーションにより高付加価値ソリューション創出	○
	自社アプリ 自社独自ソフトウェア・プラットフォームを活用したりカリング型のSaaSの提供 (DocuWare、Ricoh Smart Integration) 自社開発アプリの提供により、高い限界利益率を達成	◎

業績推移・地域特性

オフィスサービス (OS) 業績

- 19年度にかけて日本・欧州を中心にOS事業を拡大し、営業利益2倍を実現
- 20年度は前年特需反動、Covid-19影響で減収も、日欧中心にパッケージ展開は好調



* 2019年度より自社コミュニケーションサービス事業をオフィスプリンティングに含めたため除外

地域特性

日本

- ICT事業*1がメイン
- 19年度はWin10移行特需 + スクラムパッケージで拡大
- 20年度は特需の反動影響もあり減収も、業務 + リモートワーク需要でスクラムパッケージ販売大幅増

欧州

- ICT事業*1がメイン
- 19年度はICT企業の買収を中心にビジネスを拡大
- 20年度はWork Together、Anywhere (パッケージ) 展開に加え、買収企業の売上が寄与し前年成長

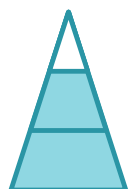
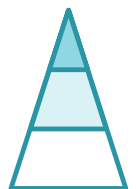
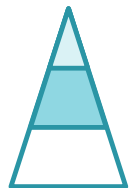
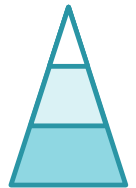
米州

- BPS事業がメイン
- 19年度にBPSの採算改善により増益
- 20年度はCovid-19による顧客サイト閉鎖影響で減収減益だが、デジタル化推進により利益率改善

アジア・ラテン

- 規模はまだ小さいが今後DocuWareやICT提供能力の拡充を通して業績拡大を狙う

直売主要顧客層



主要顧客層

準主要顧客層

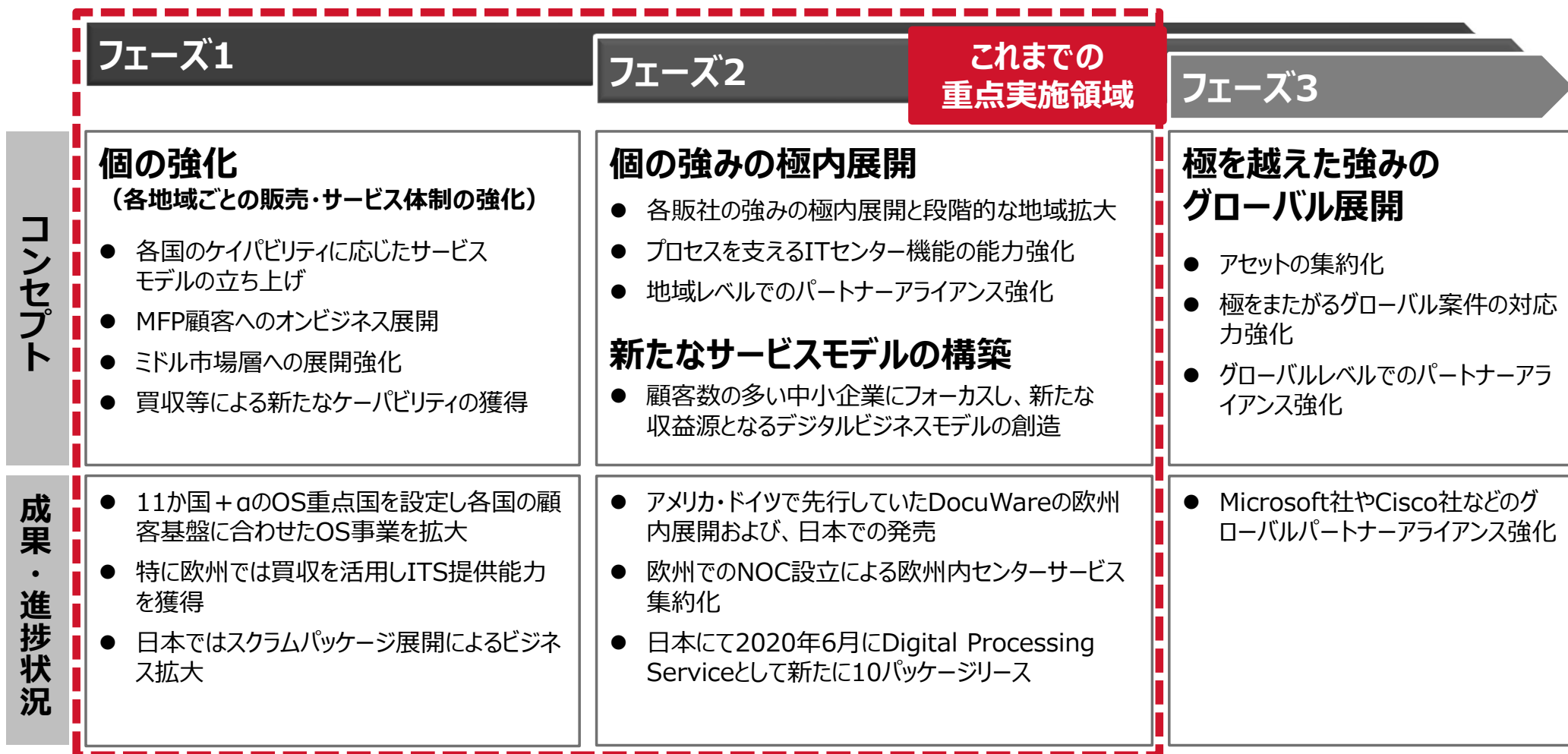
*1 :ITインフラ+ITサービス+アプリケーションサービス



2. これまでの取り組みと成果



中期成長シナリオ：進捗状況



※Windows、Microsoftは、米国 Microsoft Corporation の、米国およびその他の国における登録商標または商標です。

※Ciscoは、米国 Cisco Systems, Inc.の、米国およびその他の国における登録商標または商標です。

体制強化 進捗状況

- 日本は国内グループ企業の統合再編により、効率的なITサービスを提供できる体質に進化
- 欧州を中心にICT企業買収を通じ、地域カバレッジと高度ICT能力を獲得
- DocuWare買収により自社アプリケーションを強化し、グローバル展開開始

極	国	ICT		アプリケーションサービス	
欧州	UK		MTI (FY20)		Ridgian (FY15)
	ドイツ	ADA (FY13)		Datavision (FY20)	
	フランス				
	イタリア	NPO (FY14)	Mauden (FY19)		
	スペイン	TecnoTrends (FY15)	IPM (FY19)		
	オランダ				
	その他欧州	LAKE (FY19) スイス UpFront (FY15) ベルギー	SimpliciTY (FY20) ポーランド Orbid (FY20) ベルギー		
米州	アメリカ	mindSHIFT (FY13)			
	カナダ	Graycon (FY15)			
	その他米州	ITSLA (FY15) メキシコ			
日本	日本	国内グループ企業統合による戦力強化			
アジア	オーストラリア	IMC (FY12)	Inspire IT (FY12)		
	香港				

Network Operation Centre (FY17)

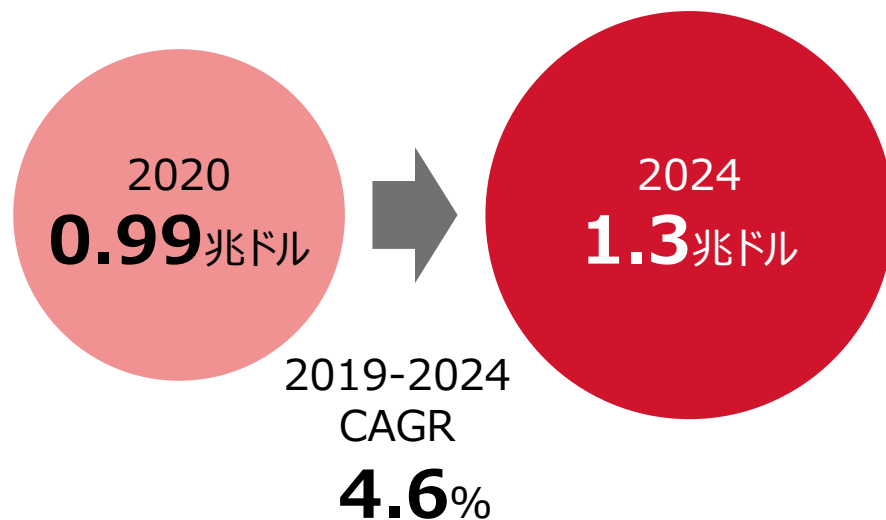
汎欧に展開

Globalに展開

COVID-19により大きく市場が変化

ITサービス全需*1

- COVID-19影響で一時的にマイナス成長も
2021年以降は成長軌道に戻る



顧客ニーズの変化

- ニューノーマルでの新たなニーズが顕在化

リモートワーク
ノーマル化

業務のデジタル化
ニーズ高まり

異なるワークプレイス
でメンバーが働く

安全な
オフィス環境構築

教育、政府機関
のデジタル化

顧客の困りごと

- コロナ禍のドラスティックな変化への対応に特に人員・ノウハウ
に制約のある中小企業では苦慮

社内DX推進

リモートワーク
環境構築

トラベル制約による
コミュニケーション

**ラストワンマイルを持つ強みを活かし、お客様のニーズ・お困りごとを
解決するソリューションをパッケージ化して素早く提供していく**

*1 出典: グラフはGartnerリサーチを基にリコーにて作成。Gartner, Forecast: IT Services, Worldwide, 2018-2024, 3Q20 Update, Dean Blackmore et al., 29 Sep 2020
2019-24年のCAGRグローバル43カ国予測より、End-User Spending basis.

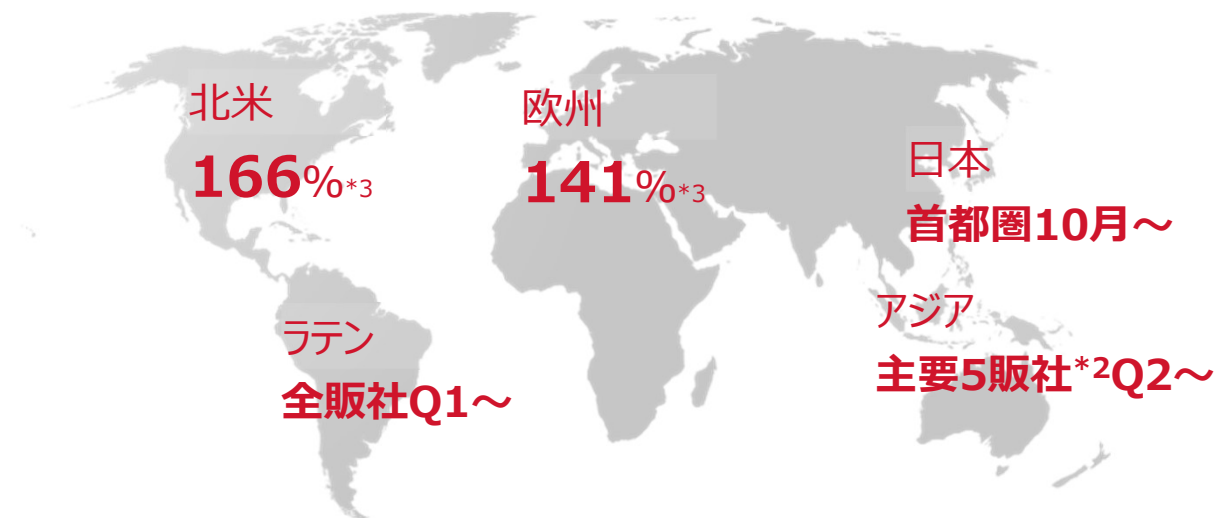
地域別 振り返り

当初からの戦略に加えて、COVID-19によって大きく変わったニーズへクイックに対応。
各極でよりレベルの高いICTの提供が可能になってきている

	日本	欧州	米州
	本日 別途説明	本日 別途説明	
19年度 以降の 取り組み	パッケージ型ソリューションをグローバルにて展開		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業向けスクラムパッケージの強化、Covid-19対応の新パッケージのリリース展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● Covid-19に対応するWork Together, Anywhere (WTA) キャンペーンの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● WFH関連サービスを4月よりBCPとして展開を開始。7月にはITサービスをよりシンプル化したパッケージにて提案活動を強化
成果	<ul style="list-style-type: none"> ● Win10需要の取り込みでのサービス売上拡大（19年度） ● 中大手層向けに課題・ニーズに合わせて組み換え可能なセミカスタマイズソリューションの展開（スクラムアセット） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 継続したICT企業買収での提供能力の強化（Orbid, Data Vision, SimpliCITY, MTI） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原価低減・デジタル化によるBPS収益性の改善（19年度） ● 労働集約型BPSビジネスのDX（AI活用・ワークフロー自動化・クラウド化）
	<ul style="list-style-type: none"> ● 19年度オフィスサービス売上前年+25%の大幅成長 ● スクラムパッケージ・アセット販売拡大 20年度9月累計前年同期比： -スクラムパッケージ本数：+46%増 -スクラムアセット受注：+139%増 	<ul style="list-style-type: none"> ● 19年度オフィスサービス売上前年+21%の大幅成長 ● 20年度9月累計オフィスサービス売上前年同期比19%成長 ● WTAで20年上期1,941件の受注 	<ul style="list-style-type: none"> ● Covid-19影響を受けてBPS売上減も粗利率は前年同期より改善 ● デジタルメールサービスで20社強の新規大手顧客獲得

DocuWareのグローバル展開状況

- Covid-19での業務デジタル化ニーズ拡大で欧米で大幅成長
- 未展開地域にて、発売を開始・展開拡大によりリコー販売会社とのシナジーを加速



DocuWare の特徴

- リコーのコア事業と高い親和性のあるビジネス領域、且つリコーが多くの顧客基盤を持つMid層(中小)を得意としており、シナジーが期待できる
- 業務デジタル化ニーズ拡大もあり、CSP市場は高い成長率が見込まれている (2019-2024 CAGR 7.0%*1)
- ストック型のビジネスで安定的な収益が期待でき、94%と高い顧客リテンション率がある (DocuWare社調べ)

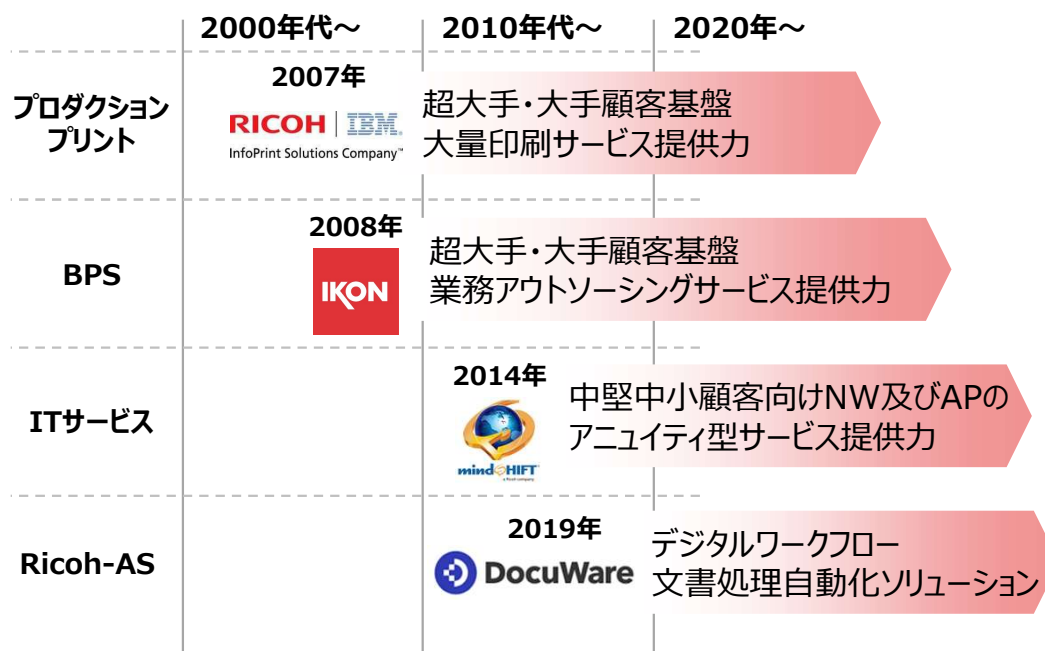
*1 出典: Gartner, Forecast: Enterprise Application Software, Worldwide, 2018-2024, 3Q20 Update, Neha Gupta et al., 30 Sep 2020、2019-24年のCAGRグローバル43カ国予測より
CSP市場= Content Services, Revenue basis.

*2: リコーオーストラリア、リコー香港、リコータイランド、リコーシンガポール、リコーマレーシア

*3: 新規受注伸び率 (10月累計前年比)

米州でのOS事業の取り組み

- 米国は買収により獲得したサービス事業基盤を再構築、New Normalの環境に最適化し提供
- オフィスサービス発掘案件金額がQ1に対してQ2では約3倍に増加



ニューアセット組合せによる
ノーマルニーズ対応

大手層向けサービス例

BPS（マネージドサービス）のDXによるリモート/バーチャル（非接触）対応への取り組み

- デジタルメールサービス
- センターサービス型 ドキュメントデジタル化・ワークフロー自動化サービス

中堅層向けサービス例

在宅・分散勤務を行う社員がシームレスに働ける環境を提供

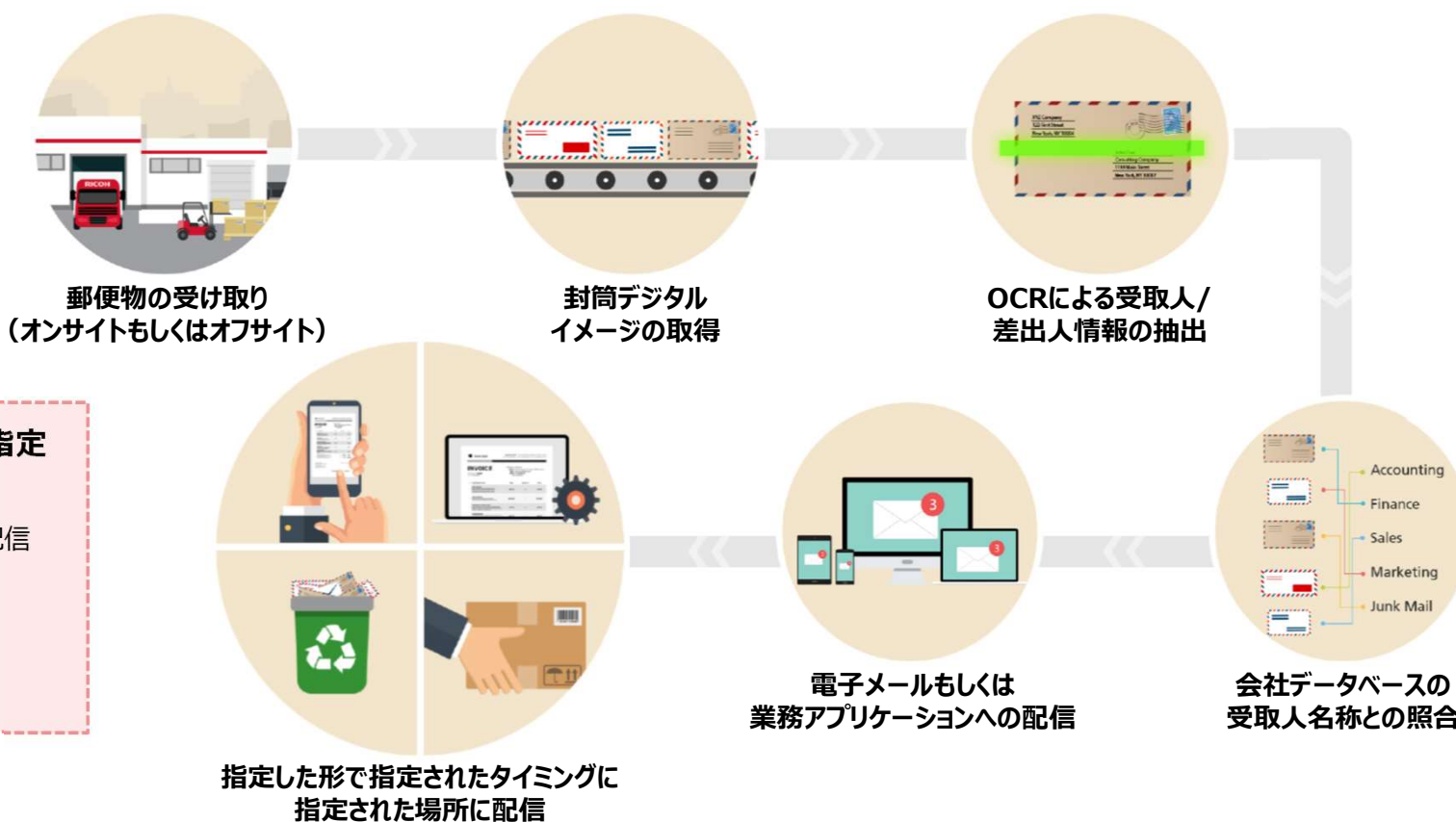
- 在宅勤務支援サービス

サービス発掘案件金額

Q1	Q2	増加率
\$64M	\$195M	306%

米州大手顧客向けサービス：デジタルメール

New Normal環境下でリモートもしくはハイブリッドに勤務する従業員向けに、安全で迅速に郵便物の情報を配信

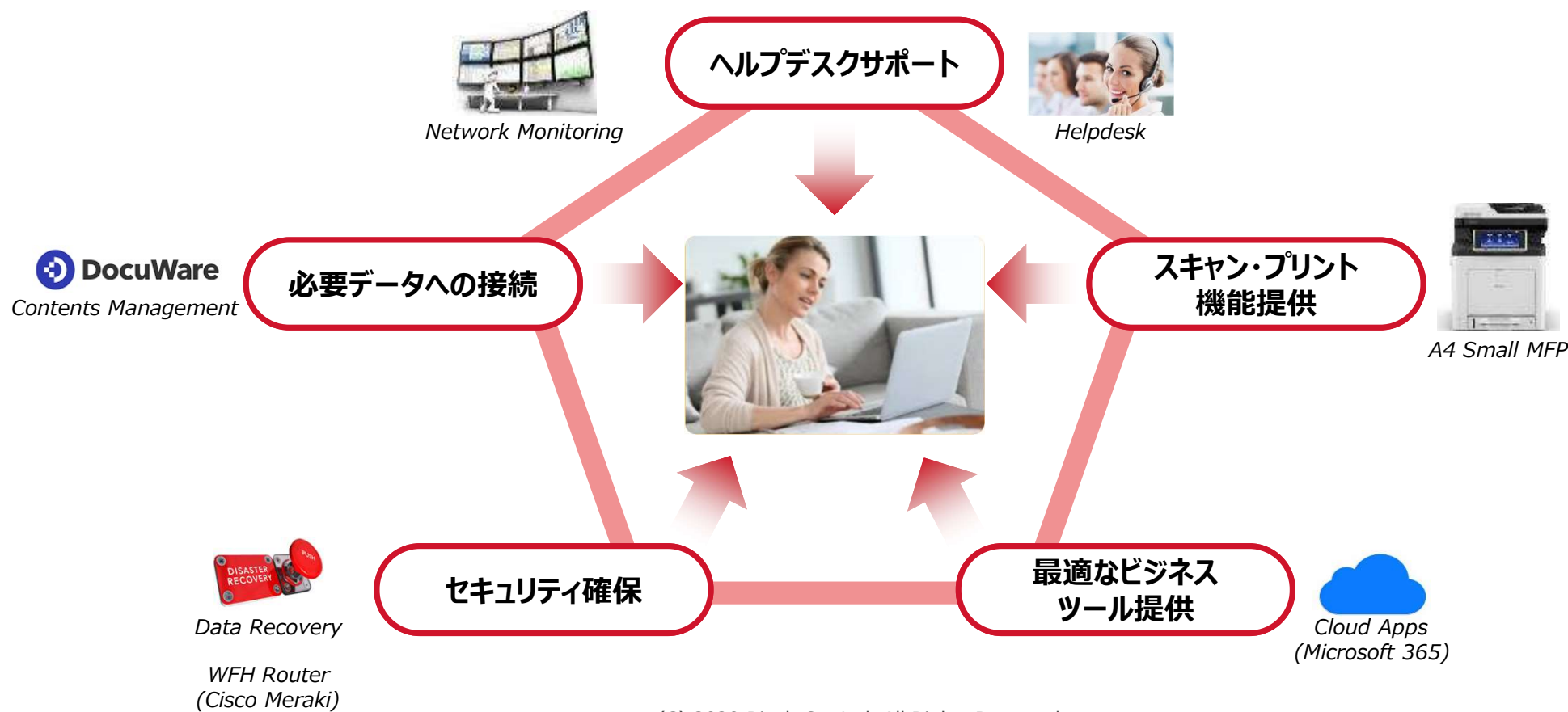


通知受け取り後、処理方法を指定

- スキャン&電子メール配信
- スキャン&業務アプリケーションへ配信
- 物理的に配達
- リサイクル処理
- 受取までの留め置き
- 使用者への転送

米州中堅企業向けサービス：BCP 在宅勤務支援サービス

- 米州でもパッケージソリューションの展開を開始
- 複数の技術とサポートサービスを組合わせて在宅勤務の従業員を支援



主要KPI（2019年4月 IR Day提示）進捗状況

主要 事業戦略	オフィス顧客の業務/ワークフローのデジタル化を進めるパートナーとなり、 安定的に利益を創出するビジネスモデルを確立し事業成長を加速	2022年度 売上高目標：6,030億円
--------------------	--	-------------------------

領域別戦略	施策	KPI	進捗状況
<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 	<p>オフィスサービス売上高： 6,030億円 (2022年度)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 19年度：5,571億円*1 前年比+758億円、+15.7% ● 20年度見通し：5,121億円 前年の国内特需反動減を除くと、COVID-19影響下でも前年フラット
<ul style="list-style-type: none"> ● スtock型ビジネス転換による更なる顧客拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● スtock型ビジネスへの転換 ● RSI IDを通じた価値提供 	<p>スtock売上比率： 45% (2022年度)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 20年度9月累計：37.2% 19年度の32.1%から+5.1pt増
<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 	<p>プラットフォーム開発人員： 520名 (2022年度)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 20年度10月時点：564人 22年度の目標を前倒しで達成

*1：20年度新LOBベース



3. 今後の方向性



カンパニー制におけるオフィスサービスの位置づけ

2020年11月4日
発表内容再掲

カンパニー制への移行

メリハリのある資源配分により、事業成長と資本収益性向上をさらに加速する

- **カンパニー制の狙い**
 - ・ 経営資源の最適配分
 - ・ 成長領域にリソースをシフト
 - ・ 事業の独立性確保、責任・権限の明確化
- **各ビジネスユニットの役割**
 - ・ 顧客軸でのスピード経営による成長
 - ・ 収益構造の可視化による資本収益性向上
 - ・ 外部資源の活用・連携による競争力強化

これまで



今後：2021年4月以降



Nov 4, 2020

(C) 2020 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

29

■ 中期成長シナリオ：今後の展開

今後はフェーズ1のスコープを拡大し継続実施しつつ、フェーズ2と3を重点に置き中期成長シナリオの展開を加速させる

今後の重点実施領域

フェーズ1

フェーズ2

フェーズ3

コンセプト

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パビリティの獲得

個の強みの極内展開

- 各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

新たなサービスモデルの構築

- 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

極を越えた強みのグローバル展開

- 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

⇒カンパニー制による更なる加速

今後の展開

- 欧州での買収による地域カバレッジ継続強化
- アジアやラテンといったOSが進んでいない地域での買収も含む事業拡大
- 日本・アメリカにおける買収の検討

- 地域レベルでの大手IT企業とのパートナーアライアンス強化
- Workplace Managementソリューションの展開

- Microsoft社やCisco社などのグローバルパートナーアライアンス強化
- 極を超えたShared Operation Center/CoEの検討
- DocuWareの未展開地域への展開（アジア・ラテン）

※Windows、Microsoftは、米国 Microsoft Corporation の、米国およびその他の国における登録商標または商標です。

※Ciscoは、米国 Cisco Systems, Inc.の、米国およびその他の国における登録商標または商標です。

Empowering Digital Workplaces

- PC/Server/Network/Storage /セキュリティソリューション
- Managed IT Services・Managed Security Services
- クラウドサービス (IaaS/Hybrid Cloud)

最適な
ITインフラの
構築

ワークフローの
デジタル化

- ECMソリューション (DocuWare)
- テクノロジーを活用したビジネスプロセスサービス
- 業種・業務アプリケーション導入サービス

Digital Services

現場の
デジタル化

新しい働き方
の実現

- Digital Workplaceソリューション (Microsoft 365)
- Meetingソリューション
- Workplace Managementソリューション

データ活用

Ricoh Smart Integration プラットフォーム

地域別 今後の展開

COVID-19で大きく変化した顧客ニーズに対応したサービスを積極的な展開と、 オフィスサービス事業の提供能力拡大を加速

<p>日本</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様業務のデジタル化を実現するRicoh Digital Processing Service/スクラムパッケージ/スクラムアセットの更なる強化 ● DocuWareをベースとしたコンテンツ活用 & 業務効率化サービス（スクラムアセット）の全国発売 ● 教育現場のDX支援強化（Giga School需要の取り込み） ● 買収によるICT提供能力強化 	<p>本日別途説明</p>
<p>欧州</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 買収で得た提供能力の欧州内での活用による高度ITサービスの拡大 ● 汎欧州に事業展開しているInternational顧客へのOS販売強化 ● OPIソースのOS人材へのシフト（育成・ハイブリッド化・再配置） ● 更なる買収でのICT提供能力強化の継続 ● OP顧客へのOSオンの展開強化（WTAキャンペーン） 	<p>本日別途説明</p>
<p>米州</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 展開を開始したSMBとMid層をターゲットとした在宅勤務支援サービスの拡大 ● オンサイトでのBPSを提供している大手企業に対するテクノロジーを主体とするアウトソーシングサービスの展開（Intelligent Business Platform、Patient Management System、Digital Mail等） ● Return to Officeの動きに合わせたワークプレイスマネジメントサービスの展開 ● 買収によるOS提供能力強化 	
<p>アジア・ラテン</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● DocuWareの立ち上げ ● 買収によるICT提供能力の強化 	



日本パート/欧州パート





4.競争優位性



リコーの競争優位性

顧客ベース	<ul style="list-style-type: none">● グローバル140万社のオフィスプリント顧客基盤<ul style="list-style-type: none">・ IT化が一層加速される中堅中小顧客・ 国・地域を超えたサービスを必要とするグローバル・インターナショナル顧客
体制	<ul style="list-style-type: none">● エリアを面でカバーする16,000名の営業、15,000名のカスタマーエンジニアからなる業界随一の顧客接点力（Last mile capability）、顧客ニーズ収集力● グローバル大手顧客、インターナショナル顧客に対応するグローバル50か国の直売ネットワーク
ビジネスモデル	<ul style="list-style-type: none">● 豊富な顧客接点から収集した顧客ニーズに基づいたパッケージソリューション展開による高効率なOne to Many販売モデル
エッジデバイス	<ul style="list-style-type: none">● 顧客ベースに既に設置されている400万台のクラウドに繋がる多機能MFPを通し、顧客のデジタルワークフロー構築への貢献

継続的な外部リソース獲得、人材育成、パートナーとの協業強化を行い、お客様の業務課題に寄り添ったリコー独自のサービス提供力を更に高める

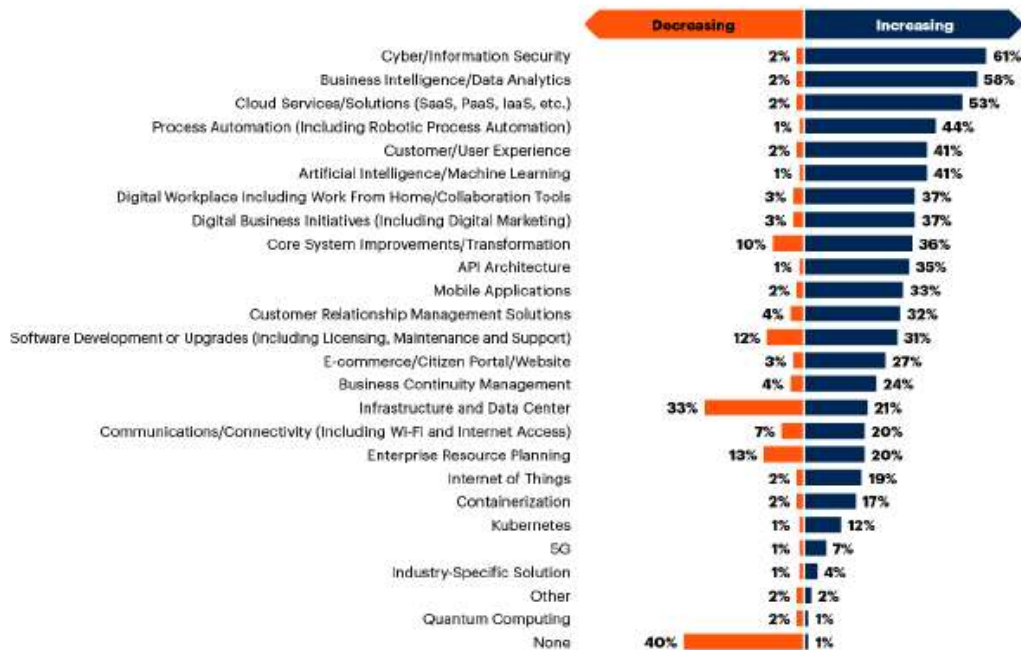
市場ポテンシャル

リコーの複数の重点展開領域において来年度以降大きな投資・成長が見込まれている

(Cyber/Information Security, Business Intelligence/Data Analytics, Cloud Services/Solution, Process Automation, Digital Workplace including Work From Home/Collaboration Tools)

CIOが考える2021年投資強化領域*1

Rebalance the Technology Portfolio Investments: Percentage of Respondents



n = 1,798

Source: 2021 Gartner CIO Survey

Q. What are the technology areas where your enterprise will be spending the largest amount of new or additional funding in 2021 compared with 2020?

Q. What are the technology areas where your enterprise will be reducing funding by the highest amount in 2021 compared to 2020?

734780_C

*1 出典: Gartner: The 2021 CIO Agenda: Seize This Opportunity for Digital Business Acceleration, Andy Rosell-Jones, et al., 18 Oct 2020, Rebalance the Technology Portfolio.0

CAGR 2019-2024

Information Security
and Risk Management
(End-User Spending basis)*2
8.4%

Analytics and
Business Intelligence
(Revenue Basis)*3
6.8%

Managed Services
and
Cloud Infrastructure Service
(End-User Spending basis)*4
5.5%

CSP
(Contents Services)
(Revenue Basis)*5
7.0%

Cloud based Telephony
and Messaging,
Cloud Based Conferencing
(End-User Spending basis)*6
11.6%

Chartはそれぞれガートナーサーチに基づいて作成。

*2 出典: Gartner, Forecast: Information Security and Risk Management, Worldwide, 2018-2024, 3Q20 Update, Krishnendu Bal et al., 13 Oct 2020, 2019-24年のCAGR/0-1/143の国予測より。

*3 出典: Gartner, Forecast: Enterprise Application Software, Worldwide, 2018-2024, 3Q20 Update, Neha Gupta et al., 30 Sep 2020, 2019-24年のCAGR/0-1/143の国予測より Analytics and Business Intelligence Market

*4 出典: Gartner, Forecast: IT Services, Worldwide, 2018-2024, 3Q20 Update, Dean Blackmore et al., 29 Sep, 2019-24年のCAGR/0-1/143の国予測, Managed Services and Cloud Infrastructure Servicesより

*5 出典: Gartner, Forecast: Enterprise Application Software, Worldwide, 2018-2024, 3Q20 Update, Neha Gupta et al., 30 Sep 2020, 2019-24年のCAGR/0-1/143の国予測より, CSP= Content Services Market

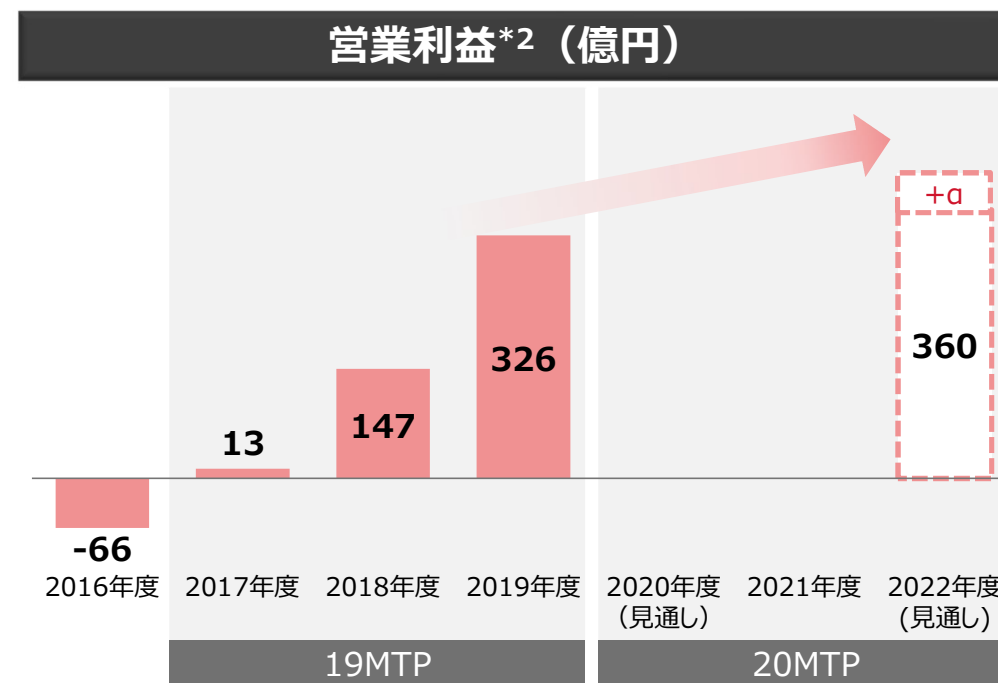
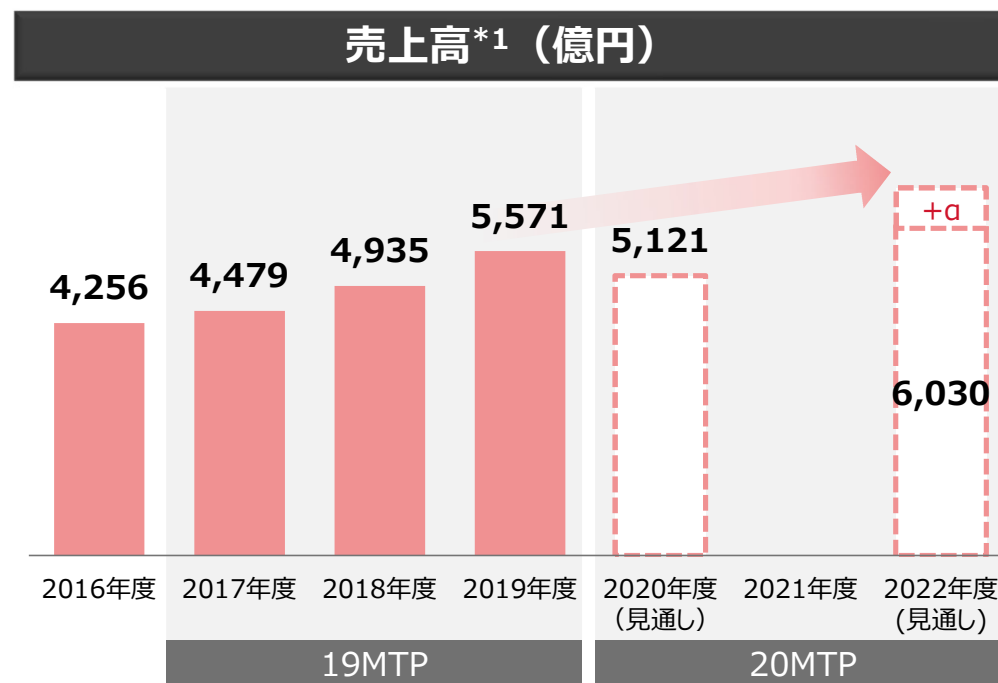
*6 出典: Gartner, Forecast: Unified Communications, Worldwide, 2017-2024, 3Q20, Megan Fernandez et al., 1 Oct 2020, 2019-24年のCAGR/0-1/143の国予測, Cloud-Based Telephony and Messaging c. Cloud-Based Conferencingを合算

All Rights Reserved

2022年度 目標 (2019年4月時点)

2022年度 目標値	
売上高	6,030億円 +a
営業利益	360億円 +a

前回掲げた目標の見直しを現在実施中
詳細は中期経営計画発表時に説明予定



*1: 2019年度より自社コミュニケーションサービス事業売上をオフィスプリンティングに含めたため除外

*2: 特殊・一時的要因除く

RICOH
imagine. change.

■ 本資料に関する注意事項

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

事業区分の変更等について

当連結会計年度（2020年度）よりオフィスサービス分野の一部の事業について、オフィスプリンティング分野、その他分野へ事業区分変更を行いました。また、一部の本社費用を該当部門へ配賦を行っております。これらの変更に関して、前年同期についても遡及適用した数値で表示しております