

<主な Q&A>

■ ESG

Q：日経 SDG s 経営大賞での大賞受賞や DJSI World Index 選定など、リコーの ESG 取り組み評価が高まっているとのことだが、どのような点が評価につながっていると認識しているか。

A：ESG は企業活動のベースであり将来財務目標と捉え、客観的・総合的な指標である DJSI をクライテリアとし、ESG 委員会で検証し、リコーの課題を明確にして強化に取り組んできた。

環境面については、高い目標にチャレンジし、地道に継続的に取り組んできたこと。ガバナンス面では、山下の社長就任後 3 年間、取締役会を中心にその強化に取り組んできたこと、また、ESG の全社目標を今年から部門目標に落として推進していること。社会面では、ダイバーシティなどにこだわって長く取り組んでいること。それらを、経営層によるトップダウンのみでなく、各社員自らが意識して取り組んでいることが評価いただけたと考えている。

引き続き、経営サイドとしても、客観的な視点をもちながら強化を図っていく。

Q：他の日本企業に先駆けて積極的に ESG 関連のイニシアチブに取り組んでいるが、その原動力・目的は何か。

A：社会課題解決につながる事業に取り組んでいない企業は淘汰される、という思いが非常に強い。経営層・社員の全員で、持続可能な企業価値の向上にこだわろうという思いがある。

また、国際的なイニシアチブに参加するメリットは非常に大きい。先進企業の皆様との情報交換や、有識者からの助言を通じて、有益な情報を得られる。高い目標を設定し目指すことで、部門・社員が各々、達成に向けて具体的に考え、行動につながるという効果も出ている。

Q：RE100 に向けた進捗状況と、課題について知りたい。

A：RE100 に向けては欧州・中国を中心に順調に進捗している。日本での再生エネルギー導入と推進が RE100 達成では重要となる。より具体的に、事業所別に問題点を明確にし、進めていく。日本政府の、2050 年までに温室効果ガスの排出を実質ゼロとし脱炭素社会の実現を目指すとの方針は、追い風だと考えている。

Q：勤続年数では、女性が男性を上回っているなか、男女での管理職比率に大きな差がある理由は。

A：2000 年代に入る前は、勤続年数でも男女差が大きかったが、制度整備や勤務継続にむけたマネジメント支援など、両立支援の取り組みを早期から推進した成果が、現在の勤続年数にあらわれていると考えている。

リコー単体での女性社員比率は約 15%で、これは技術系採用が中心であり理系学部出身者の女性比率が低いことから、リコーグループの中でも低い数字。女性社員の管理職比率はこの正社員比率と同等となるのが望ましいが、差がある背景には、ライフイベントの影響を受けやすい女性に対するキャリア開発面での取り組みが至らなかった点があると考えている。最近では、ポジティブアクションとして、女性のキャリア啓発やマネジメントの支援、ガイドの作成など様々に取り組んだ結果、女性の管理職比率は上昇傾向であるし、管理職昇格受審者における女性の比率は社員比率を上回るまで来ている。これからも、男女での管理職比率の差を縮めるよう取り組んでいく。

Q：女性管理職比率でリコー単体とグローバルの差が大きい理由は。

A：当社のみならず、ジェンダーギャップ指数などであるように、日本は世界の先進国の中でも女性活躍が遅れている

状況。今後、リコー単体の女性管理職比率の上昇に向けては、先の質問への回答と重複するが、働き続けるための支援と、ライフイベントの影響によりキャリアが停滞するところを補うための研修や積極的な業務アサインなどの取り組みをしていきたい。また、各部門の状況に応じた課題対応と、KPIを設定し、女性管理職比率の向上に努めていく。

Q：人権関連の取り組みで、リコー及びサプライヤーで焦点となる点があれば教えてほしい。

A：RBA 基準に則った生産拠点の監査を進めているなかでは、労務管理面での改善の必要性を感じている。今後、リコーグループの人権方針のバージョンアップと、それを踏まえた人権デューデリジェンスの仕組みを整え、グローバル展開していきたい。

■ オフィスサービス事業

Q：セールス人員の半分は日本ということになるが、今後海外で日本のように OS 事業を拡大するためには、まだまだ M&A や人員の補強が必要となるのか？

A：まだまだリソースの増強は必要。M & A も有効な手段だが、足りないものを増強するのは M & A だけとは限らない。パートナーとの協業による強化や、既に M & A を行って得たノウハウ・知識を他地域に水平展開していくことによる底上げも行っていく。また、オフィスプリンティングの人材を教育し、OS 事業へシフトするなどの人材活用も行っていく。

Q：スクラムパッケージは、最終的に既存顧客、未取引顧客のそれぞれ何%まで浸透できると考えているか？またそれはいつ頃か？

A：まずは、2025年度までに中小企業顧客の約50%を目標に進めていきたい。また顧客の開拓とともに、一つのお客様に複数のパッケージなどを販売するクロスセルの両方を行っていく。

Q：DocuWareのOS事業に対する貢献度を、もう少し定量的に教えて欲しい。

A：売上では、まだOS分野の数%にとどまるが、限界利益率が非常に高く、規模拡大が効率的に利益につながるためポテンシャルを感じている。そのため、グローバル展開を進めている。キャッシュ創出という点でも貢献を期待している。

Q：オフィスサービスの売上を構成するITインフラ、ITサービス、BPS、ASそれぞれの今後の潜在成長率はどのぐらいか？また収益性はそれぞれどう違うか？

A：注力しているITサービス、オフィスのデジタル化という部分では非常に高い売上伸び率が期待できる。BPSは従来のオンサイトサービスではそれほど大きな成長性はないと思うが、お客様のドキュメントをデジタル化し、それをデータビジネスにつなげていくことによる新たなポテンシャルはあると考えている。ASではDocuWareなどワークフローのデジタル化に関連する部分は、今後相当伸びると期待している。ITサービスとASは2桁以上の売上成長率、BPSにおけるデジタル化に関連するサービスは伸ばしていきたい。

Q：リコー日本の中小企業顧客の10%にスクラムパッケージを販売しているとの話があったが、この進捗をどう評価しているか？外部からはややスピードが遅いようにも感じられるが、もしこの点で課題があればそれは何か？

A：課題をつぶしながらここまで来たというのが現状。こここのところ月間7,000本のパッケージが販売できるようになってきたが、3年前は直売セールスの教育をしながら1本のスクラムパッケージ販売から始め、またご販売店様への展開なども並行して行うなど、一つ一つ課題をこなしてきた。スローに見えるかもしれないが、ここまでのところかなり課題も少なくなってきた。これからより加速していけるのではと考えている。

Q：M&Aは、欧州での案件が目立っている。これらの案件発掘は欧州極主導なのか、あるいは本社主導なのか？投資委員会で却下された案件もあるのか？成長加速のために更なる買収が必要と考えているか？

A：欧州、本社どちらも関与している。欧州主要11か国でのオフィスサービスで足りない要素を協業で補強するのか、M&Aで行うのかを欧州・本社ですり合わせをしながら決めている。その上で案件は欧州主導で探ってきている。

M&Aの三原則として、飛び込み案件はやらない、これまで付き合いがあるなど相手の体制などしっかりわかっている企業しか対象としない、リコーの人間が買収後のPMI責任者として関わることを定めており、これが充足しない限りM&Aは実施しないこととしている。もちろん、財務、ESG側面もしっかり見ている。欧州はMills氏が直接B/Sも含めしっかり見ており、これまでのところしっかりした黒字案件しか上がってきていない。他地域では却下されている案件は存在する。成長の加速についてはM&Aをすべき領域、国・地域については積極的に検討していきたい。

Q：オフィスサービスにおいて、中小・中堅・大企業で収益性に違いはあるのか？今後スクラムアセットの拡大やグローバル展開などに伴い大企業向け比率が増えると、マージンが希薄化するリスクがあるのか？

A：国内市場において、現時点では顧客層によって大きな違いはないが、やや中堅企業が収益性は高い。大企業は現状スクラムアセットを展開する予定はない。

グローバル案件の収益性はマネジメント方法による。グローバル展開する大企業については、広範囲な内容のサービスを丸ごと請け負うのではなく、リコーの得意なサービス領域に特化することなどにより収益性の確保は可能。大企業だから収益性が低いということにはならない。

Q：成長を見込んでいるデジタルサービスの競争環境は？複合機メーカーも同様の取り組みを行っていると思われる。また、ITベンダーも注力しており、そのような中でのリコーの差別化要素は何か？

A：国内のシステムインテグレーション事業で約2,450億円の売上を上げている。これはほぼ中堅、中小企業で上げているもの。これはコト売りのセールスへと、時間をかけて体質変化させてきたことによる成果であり、競合の事務機メーカーが同じことをやろうとしても、すぐに追いつけるというものではない。6,300名のカスタマーエンジニアがITもサポートできる、このような規模で事務機のカスタマーエンジニアがITまでサポートできるというのはリコーだけだと認識している。通常のITベンダーは中堅、中小企業様を津々浦々まで均一に、販売・サポートできる体制は通常保有していない。むしろリコージャパンのパートナーになっていただくケースが多い。リコージャパンは、年商100億円以下の全国の中堅、中小企業様をくまなくカバーできる唯一のプレイヤーだと考える。また、今後政府が展開する全国への様々なデジタル化の施策も成長機会になると期待している。

Q：日本と欧州・米国でオフィスサービスの戦略、事業展開のアプローチが異なると思う。それはそれぞれの地域における顧客特性や、リコーのリソースの特性に起因するということか？

A：アプローチは地域によって異なる部分と共通の部分がある。地域によって顧客の特性・ニーズが異なるため、それに合わせてアプローチを変えている。リコージャパンで成功している中堅・中小企業のパッケージソリューションについては、パッケージをそのまま海外展開できなくても、パッケージの作り方、販売促進、セールスの活用方法などについて可能なものはグローバルに水平展開している。また、ソリューションの内容も共通で使えるようなアイデア・内容は、モジュールにして共通展開するなど、できるだけ効率を上げられるようにしている。

Q：日本のスクラムパッケージのようなやり方は十分差別化が実現できていると思うが、それに比べて欧米で展開しようとしているアプローチは他のITベンダーとの差別化が難しいということはないか？もし、欧米市場に日本のスクラムパッケージのようなやり方を展開した場合、成立しそうか？その場合、どのくらい時間がかかるか。

A：欧州のWork Together Anywhereは日本のパッケージのやり方を学んで展開し、成果を上げている。欧米で

他の IT ベンダーとの比較ではカバレッジという点がある。例えば欧州のお客様はある一定の規模になると一国に留まる企業ではなく、複数の国にまたがる企業となる。そのようなお客様に対しては、リコーが持つ欧州・米州に持つネットワークを活用した地場の IT ベンダーに対する差別化は可能であり、また一方、グローバルの巨大 IT ベンダーは中堅・中小はメインターゲットではなく、この点からも十分差別化は可能と考えている。

Q：オフィスサービス事業において、日本市場での他の複写機メーカーとの差や各社を競合とらえる必要がないのかどうかを教えて欲しい。

A：オフィスサービス事業において、現時点で他の複写機メーカーが競合になるという認識はない。現時点では、全国の顧客へのリーチという点やまた提供内容において、リコーと同質のものをやろうとしているプレイヤーはいないと考えている。

Q：顧客ベースはグローバルで 140 万社との説明があった。一方で国内顧客は 100 万事業所との記載がある。海外は 40 万社程度ということになるのか？

A：グローバルの 140 万社はリコーと契約のある会社数となる。事業所という意味ではもっと多くの数があることになる。

Q：オフィスプリンティングの人材をオフィスサービスで活用する点について、日本と比べて、これまで欧州が遅れていたのはなぜか？米国やその他の地域でも、日本と同様の体制に変えていくことは可能か？

A：日本ではこれまでに IT 関連の複数の子会社をリコー・ジャパンに統合してきた経緯もあって、元々がオフィスサービス系の人材が多いという事情がある。そのような背景でオフィスサービスの人材を育成するノウハウがリコー・ジャパンにあったため、オフィスプリンティング人材をオフィスサービス化するという点で一日の長があった。欧州は日本に比べれば遅れているが、今後急速に人材活用・育成を進めていく。米国では、労働市場の流動性が高く、人材育成とともに、労働市場から人材を獲得していくことも一つの手段だと考えている。

Q：国内チャート P16 は、EDW 連携 MFP の販売拡大により、縮小するノンハード売上をカバーできるということか？実際にカバーできるのはいつ頃か？

A：時期については明言できないが、確実にカバー出来ると考えている。

以上