

<主な Q&A>

Q：スクラムパッケージのベースにある、顧客の課題を把握するペースについて伺いたい。関連して、今後、1～2 年の時間軸で、製品開発が加速するのかどうかも伺いたい。

A：スクラムパッケージの企画は、各業種を担当するプロデューサー（リコージャパンでの職種の名称）が担っている。プロデューサーは、ターゲットである中小企業のお客様を訪問し、課題発掘とパッケージモデルの検証を行っている。具体的には、業種特有の業務フローを把握し、困りごとを見出し、困りごと解決に最適な商品構成（仕入れ商材含む）を検討し、お客様へ提案して仮説検証を行う。さらにその結果をフィードバックしてサービスのブラッシュアップを図っている。1 パッケージを提供するにあたって、約 100 件のお客様訪問を行っている。
現在、ある程度の製品ラインアップは揃えられたと考えており、引き続きラインアップの拡充は狙うものの、お客様の課題解決、価値提供を連鎖させる提案にも注力していきたい。

Q：スクラムパッケージの利益率について確認したい。3 回のお客様訪問で販売できるモデルと理解しているが正しいか。業種モデルの提案では、提案の難易度が上がり、販売効率が下がることはないか。

A：営業の業種スキルが向上していることもあって、21 年度から汎用的な共通業務パッケージに比較して業種パッケージの販売数が上がっている。業種パッケージは競争力があり収益率が高く、その拡大がスクラムパッケージの収益性向上に寄与している。
また、業種パック比率が上がったとはいえ、お客様から受注に至るまでの訪問回数は、平均して 3 回から 4 回の間で推移している。この訪問回数を維持できるように、企画機能や顧客接点が連携し、ともに、スクラムパッケージの成熟度を上げることに取り組んでおり、この取り組みは今後もより強化する。
現在、中小企業にはスクラムパッケージを、中堅企業にはスクラムアセットを開拓しているが、その中間層で顕在化しているニーズが多くある。こうしたニーズに応える、訪問回数にはこだわらないながらも、収益性が高く提案のしやすいパッケージ商品の展開を今後は検討していきたい。

Q：日本における事例として、受発注業務むけのソリューションが紹介された（「日本におけるデジタルサービス事業の取組み」P.21）が、同様のソリューションは他社でも提案されていると思う。リコーの強みは？

A：マルチベンダーであるため、お客様の環境やニーズに合わせ、最適な商品を選ぶことができること。また、MFP などのエッジデバイスと、アプリケーションをつなげてパッケージ化しているため、よりお客様に分かりやすく改善提案を鮮明に伝えられることが強みと考えている。

Q：スクラムパッケージの顧客カバー率が説明されたが、既存の MFP 顧客と未取引顧客のどちらに現状は注力しているのか、段階的に進めていくのかを伺いたい。

A：まずは、信頼関係が構築されている MFP 既存顧客でのカバー率を高めることに注力している。新型コロナ禍にあっては、取引のない新規のお客様へ訪問してのアプローチの難易度が高く、厳しいという事情もある。一方で、ご説明したように、地方銀行や信用金庫、商工会議所などの皆様と連携した新規のお客様へのアプローチも始めており、新規顧客の開拓についても今後強化を図っていく。

Q：欧州におけるパッケージ展開のターゲット顧客について詳細を伺いたい。

A：ターゲットのお客様を、大企業、中堅企業、中小企業の 3 つにセグメンテーションし、各特性に応じて展開してい

る。

大企業は、ある程度の時間かけて顧客と強い関係性を構築することが重要。一社に採用されることで、同じニーズのある他社へ同様のソリューション展開ができるため、大企業のお客様であっても、パッケージ商品の効率性が活かせる。

中堅企業は、パッケージソリューションにおける売上貢献度の高いセグメント。多くのお客様が、ヨーロッパ全体にまたがって展開するインターナショナルな企業となっているため、欧州各国で事業展開しており、地理的カバレッジが大きいことがリコーの強みとなっている。

中小企業に対しては、競争環境の厳しい顧客層であるため、できるだけ効率的なオペレーションでの展開に取り組んでいる。

Q：既存のMFPビジネスと、パッケージソリューションのビジネスの関係について伺いたい。MFPのMIFが減らないように、出力につながるように提案している面があるかと思うが、どう考えているか。

A：日本では、電子帳簿保存法が改正されるなど、ペーパーレス化は進んでいくものと考えている。一方、既存の紙文書をスキャンし、管理したい、検索したいというニーズは確実に強まるだろう。出力量自体は、COVID-19影響に振られるところはあるものの、MIFはほぼ横ばいととらえている。スクラムパッケージとの連携も含め、MFPの提供する価値を別のものにする、向上させることで、ビジネスの拡大につなげる。

海外でも基本的な考え方は同一。MFPをワークフローにおけるエッジデバイスと位置づけ、スキャンソリューションなど様々な新しい付加価値を乗せて、トータルでお客様にご提案するビジネスモデルが増えている。出力量は減少傾向にあるが、お客様に提供できる付加価値を増やすことで、いただく対価も上向きに推移できていることが確認できている。

Q：欧州の国別オフィスサービス売上高比率をみると、ドイツの伸びが小さい。DocuWareの展開が好調と認識しているが、その拠点のあるドイツではすでにニーズが一巡したということか。

A：DocuWareの売上高はリコーエuropeではなくリコー本社で計上されており、資料にあるドイツにおけるオフィスサービス売上高比率(OS Revenue Ratio)には含まれていない。

DocuWareを通じて自動化できるプロセスは企業内に多く存在しているため、ビジネス拡大の余地は非常に大きく、終わりはないと考えている。電子化したドキュメントをデータベースに保存しているならば、DocuWareを用いたワークフローの自動化につなげられる。

中堅企業・中小企業がメインのターゲットとなるが、大手物流企業での導入事例を紹介したように、大企業においても大きなビジネス機会があると考えている。

Q：オフィスサービス事業の展開を長期的に考えたときに、他社のMFP導入ユーザーへのオフィスサービスの提案と、サービスの導入による他社MIFの攻略に关心がある。新規顧客の開拓について説明があったが、競合状況について伺いたい。

A：日本では、地方銀行や信用金庫、商工会議所の皆様と連携し、セミナーや勉強会を開催し、お客様を紹介していただいているところから始めている。スクラムパッケージの提案が中心となっているが、競合が対抗するような提案を仕掛けてきている、という状況とはなっていない。全国津々浦々で、スクラムパッケージのようなソリューションを中小企業のお客様に提案できているのは、現時点では弊社だけと考えている。

また、スクラムパッケージにより、お客様に新たな付加価値を届けることは競争優位性になるとを考えている。スクラムパッケージを導入いただいた新規顧客への、MFP の提案・MIF 増加につなげるよう活動している。

欧州では、サプライヤーを統合して数を絞りたいと考えるお客様が多くいらっしゃることがわかつてきた。

英国の大手アパレル小売業で、グローバルにビジネスを展開されているお客様の事例だが、このお客様には IT インフラのサービス、堅牢で効率的なネットワーク環境の構築・サポートをグローバルでの提供を始めた。その結果、リコーをオフィスサービスのエキスパートとみなしていただき、サプライヤーの数を減らすためにも、出力周りが全て当社に任されることになった。オフィスサービスの展開、パッケージサービスの展開によって、オフィスプリントイングにも効果が波及している。

Q：全国でスクラムパッケージを競争優位に展開できている背景に、リコーの販売チャネルが直売メインであることが挙げられるか。

A：全国に、販売・サービス網があることが優位点になっていると考えている。

販売については、直売チャネルでは施策を展開しやすい点はあるが、代売チャネルでも実績が出始めている。スクラムパッケージを売りやすいものとしてきちんと作りこみ、販売人員の教育を進めることで、販売代理店での提案も可能になる。実際に、代売店の約半数に、スクラムパッケージの販売実績がある。

サービス・サポートについては、代売店では対応ができないこともあるため、協調して進めている。

Q：2021年4月から導入した社内カンパニー制について、現在感じている効果を伺いたい。オフィスサービスの事業展開においても変化が生じているか。

A：全社レベルでは、組織の機動力、対応力の向上を、外的要因に対する対応で感じている。

2021年度4-9月期の決算説明でもお伝えしたように、上期では、コロナ回復遅れや部品不足などの外的要因による業績影響が発生した。以前の組織体制では、本社から対策検討を依頼する必要があったが、社内カンパニー制を導入したこと、各カンパニーが自律的に経費削減や原価低減に取り組み、この業績影響を補うことができた。また、部品不足による製品供給課題への対応にあたっても、開発、生産、購買、SCM の各機能が同じカンパニー内にあることで、互いに連携し、あらゆる手段を講じて効果的に対応ができている。

オフィスサービス事業では、社内カンパニー制への移行に伴い、大幅に権限が委譲されたことで、戦略実行のスピードと自由度が上がったと感じている。一つは、不足しているITケイバビリティを、積極的な買収で強化するという戦略をとっているが、そうした買収案件をよりスピーディーに進めることができるようになった。また、顧客接点での価値提案が求められるビジネスだが、その自由度や展開のスピードが増していると感じる。

Q：北米でのオフィスサービス事業の展開について、現在の考えを伺いたい。他の地域での成功体験が展開できる点があれば、あわせて伺いたい。

A：北米では、既存のビジネスをベースに、サービス事業を拡大する戦略を検討している。北米は、比較的、中大手規模のお客様が多く、そのお客様の業務のアウトソーシングを請け負う、特にドキュメントに絡む業務を受託するビジネスが主体。これまで、人員をお客様先に派遣し集中出力などの業務を請け負っていたが、今デジタル化を通じて新たなビジネスにつながってきている実際に、お客様との商談も進めており、案件が成立した事例も出て

いる。

中小企業が顧客の主流である他地域と異なり、中大手企業が多いため、パッケージ型のビジネスよりも、業種業務に深く入りこんだソリューションの展開や、必要な能力を強化するための投資を検討している。

Q： 業種別の戦略について、伸びしろの大きい業種や提案しやすい業種など、詳細を伺いたい。

A： 日本では、医療業、福祉業、流通業と、リコーの事業ドメインでもある製造業に注力したいと考えている。

日本では、顧客ニーズに加え、その業種ごとの法律の改正に連動して市場のポテンシャルが変わるが、福祉業では 2021 年 4 月に法改正が行われたこと、医療業ではオンライン資格確認が始まったことなど、ヘルスケア分野でビジネス機会が出ており伸びていきたい。また、流通業は伸びている分野としてご説明したが、コロナ禍で注文書や見積書などをリモートで対応したいというニーズが拡大している。

スクラムパッケージは、提案のしやすさにこだわって作りこんでおり、難易度にはらつきはあるものの、業種に限らず提案しやすい製品はそろえられている。

欧州の各国では、コロナ禍で、公共部門への投資による経済活性化が図られている。そのうちの一つに教育分野があり、提供できるサービスは豊富にあるので、取り組んでいきたい。

また、e コマース分野においても物流需要など伸びており、ここで様々なサービスを提案していきたい。

Q： 欧州での競合環境と、リコーの差別化ポイントを教えてほしい。

A： パッケージソリューションの開発に非常に力をいれており、本日ご紹介した Ricoh Spaces はその一例になるが、このようなサービスは同業他社は提供していないと考えている。

世の中の変化が大きい環境では、多様なビジネスチャンスが生まれており、効率的にお客様へパッケージソリューションを提供することが鍵となる。お客様の抱えている問題点を把握し、それを解決するソリューションを開発し、水平展開できるパッケージとして仕立てることに加え、セールスや CE の教育に力をいれている。また、他のソフトウェアベンダーは必ずしも競合ではなく、パッケージソリューションの展開にあたっては、協業も行っている。

当社の強みは、強固な顧客基盤と、長年で培ってきた信頼関係にあり、今後の取引を伸ばしていきたい。

Q： 欧州での M&A は成果につながっていると感じるが、その要因や、今後補強したい機能・領域があれば知りたい。

A： これから補強したいところはあり、いくつか検討はしている。非常に慎重に、綿密な企業評価プロセスを運用しており、時間を要している。

買収に当たっては、企業文化がリコーのバリューと合うかどうか、が重要であり基本的なポイントと考えている。共に活動をすることで、どういうシナジーが得られるのかについても理解する必要がある。

Q： パッケージソリューションに占めるサードパーティ製のソフトウェアの比率を知りたい。今後は、自社のソフトウェア比率を高めたいとの話があったが、具体的にはどういった種類のものとなるか。

A： 日本・欧州共に、仕入れ商材の構成比として開示できる数字は現在ない。

日本では、DocuWare を含めて、MFP を中心としたドキュメントソリューションに関わるソフトウェアを多く保有しております、強化を図る。

欧州でも同様に、収益性の高い自社ソフトウェアの強化には取り組む。また、Ricoh Spaces のようなソリューシ

ョンを迅速に、アジャイルに開発することは今後も取り組んでいきたい。一方で、サードパーティの展開するソリューションにも優れたものは多くあり、自社ソフトウェア含めて、効率的に届けることにこだわっていきたい。

Q：自社の MFP をエッジデバイスとしたサービス展開を説明されていたが、新規の MFP の普及が頭打ちになった場合、どのように顧客を拡大していくのか。

A：現在提供しているソリューションは、必ずしも MFP に紐づくものだけではなく、MFP とは関係しない様々なソリューションを展開している。MFP の新規需要がいずれ頭打ちとなることは想定されるが、そのころには MFP に紐づかないソリューションの比率は高まっているであろうし、そう進めていく。

お客様の働く環境にある様々なアナログ情報をデジタルに変える、その接点となるエッジデバイスの活用はリコーの強みであり、今後もソリューションの中には含まれると考えているが、一方でそれが必ず MFP である必要性もないと考えている。

以上