

<主な Q&A>

Q： 2025 年にデジタルサービス売上比率を 60%にするとの説明があったが、今後、どこの地域、もしくはビジネス領域で事業機会があるか教えてほしい。

A： 欧州では、2025 年度に向け、地域別、事業別のさまざまな領域で成長機会があると考えている。従来戦力によるオーガニックな成長と、買収による成長がある。成長投資を継続し、地域のカバー範囲を強化していく。主要市場の一つであるフランスでは、現在買収案件を探索・検討している最中であり、この取り組みによる今後のさらなる成長を期待している。IT サービスでは、フランスを除く各地域でのカバレッジが非常に大きくなっている。

コミュニケーションサービスの提供については、リコーが欧州で 1 位となることを目指しており、今後さらに買収を進めしていく。

アプリケーションサービスは、リコーグループで展開できるような会社への投資を考えたい。

また、パートナーチャンネルも重要視している。アフリカと中東地域では事業は開始しているが、まだ伸びしろがある。

Q： 買収による貢献がどの程度となるのか、具体的に教えてほしい。

A： 買収による貢献額、売上目標は設定していない。投資対象先は常に探索しており、候補先リストは増えているので、今後もしっかりと検討して買収の判断を進めていく。

Q： 競争環境について伺いたい。これまで同業の事務機メーカーが主な競合相手という理解だったが、オフィスサービスの領域を広げている中で変化があるか。

A： 同業の事務機メーカーとさまざまな場面で競い合っていたという状況は変わってきている。本日の説明にあったように、欧州では、国をまたぐグローバルの商談になると、競合がほとんどいないという状況になってきている。リコーは、従来の基幹システムの IT サービスだけではなく、コミュニケーションサービスや新たなデジタルワークフロー領域にビジネスを拡げていっており、特にグローバルでみると同様のサービスを提供するような競合はない。

また、各地域では、各自に得意分野があり、競合環境が異なる。日本では、中堅・中小企業向けのビジネスが中心だが、業種業務の課題を理解した価値提供、ソリューションを展開してきているなか、ぶつかる競争相手、環境は変わってきた。ただし、全国津々浦々の販売サービス網を活かし、同等レベルでソリューションを提案できる競合はまだまだ少ない。

欧州では、競合となりうるのは同業の事務機メーカーのほか、主要な IT システムベンダーなどがある。ただし、リコーの持つ幅広いソリューションの提供であったり、欧州の各地域にまたがった提案となると、競合するケースは非常に限られている。汎欧でサービスを提供できることが優位点となっている。

Q： 2020 年度対比での営業利益の進捗が示されたが、地域別の収益性について知りたい。日本ではスクラムシリーズ、欧州では買収などの施策を進めることで売上が成長しているが、収益性の改善にも寄与しているのか。

A： 地域別の収益性の開示は行っていないが、買収を除けば既存のリソースを増やさない前提でのビジネス拡大に取り組んでおり、売上成長分は収益性の改善に寄与している。特に、収益性の高いストック売上の拡大が収益性の向上に寄与している。

Q：収益性が改善しているのであれば、日本と欧州それぞれで具体的な背景を知りたい。

A：日本では、お客様の業種業務による課題を把握し、ニーズに合った商品・サービスを組み合わせて、いかに効率的に、営業コストをかけずにスクラムシリーズを展開できるかが重要となる。そのために、リコージャパンのスクラムシリーズの企画担当者である業種業務のプロデューサー（担当する業種業務に精通した人材）が、お客様の現場を訪問して、最適な商材の組み合わせのスクラムシリーズを企画し、全国に展開する。案件あたりの利益率を上げることにこだわって取り組んでおり、その結果だと考えている。

欧州では、やはりストック売上の拡大が収益性向上に貢献している。この数年間のオフィスサービス事業の成長を通じ、顧客とのような契約を結べば良いか、イニシャル売上ではなく継続的な契約を獲得することの重要性を学んできた。

収益性に貢献しない事業は買収しないし、適正でないとなったら事業をやめる判断をしている。現在の欧州における事業ポートフォリオは強力なものであり、収益性向上に貢献している。

Q：RICOH kintone plus の欧州市場におけるポテンシャルを知りたい。

A：ポテンシャルは大きいと考えている。欧州においても、顧客は業務プロセスのオートメーション化を望んでおり、実際に、DocuWare と Axon Ivy は大きく成功している。RICOH kintone plus は、この両者とはターゲットが異なり補完性があるため、提供できる市場が広がる。事業を伸ばすドライバになると期待している。日本と欧州で連携し、発売に向けて準備を進めている。

Q：日本と欧州それぞれの、顧客層による構成比と伸び率を知りたい。

A：同じ中小中堅企業をターゲットとしていても、日本と欧州で構成比の違いはある。

日本は、大手企業が約 15%、中堅企業が約 10%、中小企業が約 65%。残る約 10%は、官公庁・自治体になる。欧州は、日本に比べると大手、中堅のお客様の比率が高い傾向がある。

顧客層ごとの伸び率として開示できるものはないが、両地域とも、中小・中堅企業のセグメントは、DX を通じた成長ポテンシャルがある顧客層と考えている。

Q：欧州での、国をまたがったビジネスでの優位性は理解ができたが、各国のローカルな企業、中小企業に対しての強みを知りたい。

A：小規模の企業は、ある程度パートナーを通じた展開も行っている。その場合は、パートナーの能力・体制によっても変わる面はある。ただし、リコー側として買収した企業とともに IT サービスが提供できる内容・領域が広いため、プリンティングの競合では、同様のサービスを提案することはできないだろう。また、コミュニケーションサービス、アプリケーションサービスという領域においても、事業拡大につなげられている。

各国のローカルの顧客を獲得し、評価いただくことは重要。欧州では、地域によって、言語、文化、働き方などが多様。そうした要望に応えられる、欧州全体をカバーできることに重きを置いて、買収を進めている。

Q：日本と欧州それぞれの、従業員 1 人あたりのオフィスサービス事業の売上高、営業利益を知りたい。

A：1 人あたりの数字は開示していない。ただし、重要な指標であり、内部で管理はしている。特に、欧州では、人員最適化を図りトータル人員自体は減らして来ている。そのなかで、オフィスサービス事業の売上・利益成長を実現してきているので一人当たりの指標が増加していることはご理解いただけるかと思う。

Q：欧州におけるオフィスサービスの収益性の今後の改善策を知りたい。

A：オフィスサービス事業の収益性は、現在も高く健全な値であると評価している。今後についても、利益成長なしに売上を拡大しても意味がないと考えている。付加価値に対して適正な対価をいただき、収益を確保することは重要。

その意味でも、今後はやはりストックビジネスが鍵になる。ハードウェアの売上が落ちていくなか、ストックビジネスを伸ばし積み上げていくことが重要で、正しいバランス、スピード感で進めていきたい。

Q：物価高騰、インフレの続く状況では、各社とも価格転嫁を迫られるが、リコーはどのように顧客とコミュニケーションを取っているのか。顧客の反応はどうか。

A：欧州では、オフィスプリントで値上げを行った。その際には正直に値上げの背景を説明している。例えば、輸送コンテナの価格が上がっている、部品不足により製造原価が上がっているなど。顧客からはもちろん歓迎はされないが、当社の状況に理解は示していただけている。

パートナー・チャネルでは、リコーとパートナーで同じタイミングの価格転嫁が難しく、課題とはなっている。例えば、大手企業との契約上、年1回しか価格交渉のタイミングがないなどの事情もある。しかし、収益性の確保のために取り組まねばならない課題だ。

欧州では今後もプライシングコントロールは必要だと考えている。インフレが進み、給与水準の上昇も従来より速い。ただ、例えば輸送コンテナが通常の価格に下落すれば、価格を下げることも考えたい。不當に利益を得ようとは思っていない、というメッセージは伝えている。目下のところ、海上輸送の契約は長期のため、ほとんど下がってはいない状況である。

Q：オフィスプリント事業が縮小しても、拡大するオフィスサービス事業へ人材をシフトすることで、収益性の悪化は起きないという見通しでよいか。

A：オフィスプリント事業が急激に縮小する、プリント出力が一気になくなってしまうという状況ではないので、徐々に、適切なスピードでリソースの転換を進めている。地域による市場環境や労働慣行の違いを考慮しながら、既存の人的リソースの転換であったり、新たなリソースの獲得で合ったり、適した人材戦略を進めている。一過性の経費が大幅に発生して収益性が悪化するような進め方はしていない。

Q：オフィスサービスの提案は、オフィスプリントの既存取引先が中心か。オフィスサービスを導入した顧客であればオフィスプリントも値引きなく導入される傾向があるかなど、オフィスプリント、オフィスサービスの関係性について知りたい。

A：大きく二つの考え方で進めている。一つは、既存のMFP導入顧客に対してさまざまなサービス、付加価値をご提案する。既存のオフィスプリントでの契約を維持しながら、さまざまなサービスを追加で導入いただき、顧客あたりの収益増加を進めていく。

もう一つは、オフィスサービスの提案を切り口とし、MFPの導入にもつながる場合。この場合は、サービス・ソリューションも含め、お客様に提供する付加価値全体に、リコーへの信頼も加味しながら、対価をいただけるため、比較的、健全な価格帯となることが多い。

日本では、顧客の開拓と深耕を大方針として進めている。現在は、オフィスプリントの製品を用いている既

存顧客が多いことは間違いない。オフィスサービスの新規顧客開拓は、リコーの商材であるスクラムシリーズなどを切り口に、顧客ニーズに合致したソリューションを提案することで進めている。

欧州では、いわばリコーアーストを旗印に顧客提案を進めている。顧客のニーズにあう商品に、リコーのラインアップがあれば、必ず利益率の高いリコー製品を販売する。オフィスプリントイングのハードウェア商材では当然のことだったが、現在は、ソフトウェア製品のポートフォリオも強化されているので、推奨している。他社製品、仕入れ商材が必要なケースもあるが、価格を適正化するようコントロールしている。

Q：ストック売上に占めるクラウドビジネスの規模はどの程度か。

A：比率はお伝えできないが、構成比は伸びてきている。また、DocuWare など自社ソフトウェアでのクラウドビジネスは収益性が非常に高く、フォーカスしていきたい。

Q：リコー本社にて買収案件をどのように決裁しているのか。

A：実際の買収プロセスを進めるまえに、投資委員会で審議を行い、買収検討にリソースを割くかを決定し、それをクリアした案件に対してデューデリジェンスに進める。デューデリジェンスの結果が出た段階で、再び、投資委員会で審議を行い、見解をまとめ、案件の意思決定機関に回すというガバナンスをとっている。最終的な意思決定は、買収案件の規模によって、取締役会であったり GMC（執行役の意思決定機関）であったり異なる。

Q：欧州でのオフィスサービス成長に向けた人材戦略を進めるにあたって、課題はあるか。

A：従業員全員に対して、新しいスキルを習得できる環境が整っていることが重要だと考えている。サービスエンジニア向けに 2 つ、セールス向けに 1 つ、合わせて 3 つの主要なスキルのプログラムを提供している。

社内資格の取得に際しては、適切な人材に受験させることが重要であり、高いレベルのものであれば、資格試験の事前に見極めることも必要。また、研修受講者や、社内資格取得者が、その内容に該当する領域で仕事ができるようすることが大事だと考えている。例えば、DocuWare のセールス研修を受けたにもかかわらず、仕事に生かす機会が与えられないと、モチベーションの低下につながってしまう。

セールスには、自社のポートフォリオ、商材をしっかりと把握したうえで、自信を持って顧客のドアをたたくということが重要だ。DocuWare やコミュニケーションサービスといった新しいものに関しては、まだ少し不安があるセールスも多いようだ。この対策として、各国にセールスをサポートするエキスパートを配置した。新しい領域に 1 人で入っていくと、怖がって何もできることにも陥りがちなので、最初はエキスパートが同行する。

サービスエンジニア、セールスとも、特に長い関係性を持っている顧客をがっかりさせたくない、自信がないものは提案したくないという思いがあるので、研修と実践が重要だと考えている。

また、今後、重要視していきたいのは、バックオフィス。新しい契約形態をシステムに実装し、迅速にプロセスを回してインボイスを発行するなど、既に取り組んでいるが、まだ改善の余地がある。会社全体がスキル向上を図っていく必要がある。

コロナ禍によって、ネガティブなことは多くあったが、MFP についての販売活動が突如減少したことで生まれた時間を、セールスやサービスエンジニアが新しいポートフォリオを理解し、実践するために必要な研修を受ける、スキルを磨くことができたのは、ポジティブな効果だった。