

**<主な Q&A>**

Q: 来期の売上高 2 兆円という目線は変わっていないのか。

A: 基本的に変わっていない。

Q: 消去全社費用は、来期はどの程度の見通しか。

A: 消去全社費用は今年度 120 億円を計画しており、現時点では来期も同程度を想定している。

Q: 今期、資産売却益が 100 億円ほどの見通しだと思うが、来期の見通しにも含まれているか。

A: 来期の見通しには、今期と同程度の一過性収益を想定している。

Q: オフィスプリンティングというくりで見ると、22 年度はどういった増減要因で見ているのか。

A: オフィスプリンティングだけを取り出して示すのは、セグメントを変えた関係で難しく、5 月の通期決算の発表時にお示ししたい。

Q: カンパニー制の導入によって、デジタルサービスとデジタルプロダクツの 2 つの事業におけるコストや人事面における成果と課題を教えてください。

A: カンパニー制については迅速に準備してスタートしたが、事業視点で取り組みのスピードが上がっていると思っている。体質改善や成長施策も事業ごとに論点が定まっていることから、短時間で実施できている。課題という点では、人材の固定化、囲い込みというような状態の発生を心配している。この懸念に対しては、重要ポジションを決めて、将来の幹部候補のタレントプールをはっきりさせている。そのタレントの人事権は、社長と人事部長で持ち、また経営会議のメンバーでタレントの人となりも含めて議論する時間を取っている。リモート会議を有効に活用し、どこに出張に行っても、その会議への出席は最優先としている。社内カンパニー制の導入によって、ポートフォリオマネジメントと人材については相当時間を割くことができている。

Q: 半導体不足や部材の高騰という状況で、カンパニー制はプラスに働くのか。

A: 良いことと悪いことがある。従来はグローバル購買本部があり、そこがグローバルな購買の権限、いわゆる価格決定、仕入れ先選定を集中して行っていた。現在は、RDP や RGC など、生産部門を持っているところに調達・生産など通しで機能を持たせているので、全社横串での連携面では少し弱い構造になっていた。そこで、本社部門に少人数だが機動的に動く横串の機能を置いた。半導体や物不足は、カンパニーごとではなく全社で取り組まなければならない意識づけからチームワークが生まれることにつながっている。半導体、物不足が起きていなかったら、生産、購買、開発の機能ではサイロ化してしまったのではないかと感じている。

Q: 外部要因とリスク影響について22年度の見通しは。

A: 品不足、コストアップについては、第1四半期まで続くと考えている。第2四半期以降、品不足は改善し、海上運賃のコストアップについては高止まりすると見ている。コストアップについてはお客様にご理解いただきながら値上げさせていただくことで対応したい。オフィスプリンティングにしても商用印刷にしても、この2年間、1年目は需要が縮小した影響、2年目は物がなくてお客様にお届けできなかったということ。そういう意味では、需要はたまっている状態だと思うのでオフィスサービスも含めて一気に回復するのではないかと考えている。

Q: ノンハードリスクの見通しは現時点で大きく変わっていないかと思うが、With コロナがノーマルになるという話もあり、今後見通しの前提が変わってくるということはないか。

A: 毎週、主要国のノンハードの動きを注視している。欧州、特にイギリスは完全に制限がなくなるということが方針として出されており、19年度比で6割、7割であったノンハードが80%をうかがうようになってきている。22年度の前回は、ノンハードは19年度比86%、ハードウェアは同90%で、実際の動きを見ながら設定している。昨年は実態が分からなかったのでリスクを設定したが、22年度は動向が見えてきているので、リスクは入れていない。ノンハードは21年度にコロナ回復が遅れた分も含めて昨年からの前提から上方修正している。ハードウェアも22年度までは買い控えの需要が戻る見通し。その後は年4~5%の減収という前提は変えていない。

Q: デジタルサービスの会社を目指すリコーが、デジタルサービス親和性という指標を掲げたところはずごく分かりやすいと感じる一方で、あえてデジタルサービス親和性が低いと定義した事業に今後もリコーグループとしてグループ内で取り組んでいくことの戦略的な意味を教えてください。

A: RDPはRDSに製品を供給している。デジタルサービスの親和性という意味では低いが、扱っている複合機はRSIプラットフォーム上のエッジデバイスとしてデジタルサービスの重要なファクターになっている。そういう意味でも引き続き戦略的に取り組むべき事業と考えている。

Q: リコーのデジタルサービスの成長に向けての競争優位性など、競争環境はどうなっているのかを教えてください。

A: 競争環境は、顧客ベースが国によって違うので競争相手も多少異なる。

日本では、リコーが取り組むような中小、中堅企業向けに全国をカバーし、お客様に直接インフラの提供からアプリケーション、業務・業種のワークフローの提供というところまでカバーできる競合相手は、なかなかいないと思っている。

欧州は、ほとんどのお客様はある程度の規模になるとインターナショナルアカウントになってしまう。国をまたいで、サービスを提供できる超大手向けの大きなSIerはいるが、中堅企業向けでは競争相手があまり多くなく競争優位になっている。

アメリカは、特に大手のお客様に対してマネージドサービスということで、ドキュメント類のアウトソーシングのビジ

ネスをお客様のサイトで行っている。お客様のサイトに派遣している人員を介して、様々な情報、仕事をデジタル化しソリューションを提供できる競合はほとんどいない。

グローバルのカバレッジという意味では、世界45カ国に販社があり、ほぼ共通のITのインフラを提供できるところでも、それなりの競争力があると思っている。

Q: お客様が2~3年くらいでITリテラシーが非常に高くなってきて、サービス・サポートが不要なレベルに到達するリスクはないか。

A: お客様のリテラシーが向上し、将来はコモディティ化するものも出てくると思う。それについてはEコマースで販売するなど提供コストを下げっていく方法も考えていく。お客様のDXの様々なテクノロジー自体はどんどん進化していくので、陳腐化するものと進化するものが当然あると思う。Axon Ivyのようなローコードの開発ツールを自分たちが持って、むしろそれをお客様に届けて支援していくようにしないと、労働集約的なお客様サポートが続くと固定費がかさむ側面もあるため、リコー自身もお客様に合わせてシフトしていく必要がある。

Q: 社長就任時は、苦しい局面のときだったと思うが、今回は社長にとっては第2の危機のような局面に入ってきていると思う。デジタルサービスという大きな変化とともに、オフィスプリンティングの構造改革を今やらないと、売上2兆円でも利益が出なくなる時代が来るのではないか。社員に向けて、デジタルサービスのプログラマーになるなど、インセンティブを与えながらビジネスモデルを進化させていくことについて今回説明があったが、何を指標として見ていけばいいのか教えて欲しい。

A: 第2の危機かという意味で言うと、ビジネスモデルを大きく変換する意味では、新たな創業と考えている。ビジネスモデルを大きく転換するためには、プレーヤーであるわれわれの社員が大きく変わらなくてはならない。プログラマーにならなくてはならないかということは別にして、全員がデジタル人材で定義したような認定を取れるような能力と資質を磨き上げなくてはならないことをここ2年間、相当時間をかけて社員に向けて話をしてきた。

そのためにお客様の課題解決という目的意識を持った学習を行うデジタルアカデミーもスタートする。報酬制度、人事制度、評価制度もそれに合わせて変えてきている。

危機と言うよりは大きなビジネスモデルの変換をやり遂げなければならない。それぞれの社員が、それぞれ目標を持って自分が変わっていかなくてはならない時期にきていることを懸命に伝えており、社員とのラウンドテーブルなどの際には、そのような考え方に対し出てくる疑問に答えている。

Q: システムインテグレーターなどの競争相手もリコーと同じような方向性で頑張っているかと思うが、その中でリコーはどのようにインセンティブを付けて実行していくのか。非常に大きな転換点にきていることは間違いないので、今後その進捗が見えるようになると良い。

A: システムインテグレーターなど、ある意味事業変換の先輩にあたるパートナーも多く、いろいろ教えてもらいながら進めていきたい。今後、進捗がわかる KPI や見方を示せるようにしていきたい。

Q: M&A 投資について、成長投資 5,000 億円のうちのオフィスサービス向けの 2,000 億円という枠に対し、今年度 Advantage、Pamafe、Axon Ivy を合わせてどのくらい実行できたか、またそれは計画に対してどういう水準か。また、商用印刷は実績も含めて自信度合いが強まったのではという印象もあるが、商用印刷においても M&A など非連続の発想もあるのか伺いたい。

A: これまでに行った投資規模としては、あまり進捗していないように見えるかと思うが、検討は着実に進んでいる。

商用印刷に関しては、印刷業のワークフローなど、印刷業のお客様と新たな価値をつくる活動がだいぶ進んできている。そのような領域で投資の可能性も出てきていると感じている。

Q: さまざまな環境変化の中で、買収をしやすくなってきているか、あるいは逆に買収しにくくなっているか。

A: 二極化していると考えている。相変わらずソフトウェア関係は高止まりしている

Q: 2023 年 3 月期の営業利益目標について、新たな変異株が出たり、地政学リスクが現在とさらに違う水準で高まったりしなければ、通期決算で発表される期初計画でも、大きく乖離した数字が提示されることはないという理解でよいか。

A: 約束できるものではないが、そのように考えている。欧州もオフィス回帰が進んできており、来年度はさらに戻ってくること、ハードについてもこれまでの買い控え分の需要戻りを期待している。

Q: 37 ページに 3,000 億円の投資計画は不変で、一定程度を占める規模の案件を検討中とある。これまでオフィスサービスで数十億円規模の機能補完的な買収をしてきたが、従前と規模が違う案件もリストに上がっているという理解でよいか。また、複数案件動いているという理解でよいか。

A: そのような理解で良い。

Q: 昨日公表された役員の改選案では、社外取締役比率がこれまでの半分から過半になっている。現取締役の退任などの人事を含めて背景を伺いたい。

A: 取締役会の構成については、社外取締役過半をこれまでも意識はしてきた。非執行の社内取締役を置き取締役会議長も担当してもらうなど、ある意味過渡期のような状態でこれまで進めてきた。今回ようやく狙いの構成に持ち込もうということになる。人事の詳細については、現時点では控えさせていただきたい。

Q: グラフィックコミュニケーションズについて、中計に対しての進捗が良い背景として、オフセット to デジタルの業界環境が加速しているところがあるのか、また、自助努力での結果なのか確認したい。

また、RICOH BUSINESS BOOSTER の競争優位性と、これが来期以降どう受注獲得や売上拡大に貢献していくかを教えて欲しい。

A: 成長の背景には、大きく二つあると考えている。一つは、業界全体のデジタル化が、コロナ禍が逆にきっかけとなって進捗していること。今までの仕事のやり方を大きく変換せざるを得ない状況が出てきたことや、26 ページで紹介したような、これまでの大量生産、大量消費型のビジネスモデルがコロナ禍で見直されてきている。

もう一つは、RICOH BUSINESS BOOSTER などを使って印刷業のお客様に寄り添い、新たな印刷アプリ、ビジネスモデルの再構築をお客様と一緒にやってきた。実際に具体的なオンデマンドブックや多品種小ロットの紙袋などのアプリケーションが生まれ、さらにそれが印刷業者様の先のブランドオーナー様に認められ新たな印刷事業が展開されてきている。

RICOH BUSINESS BOOSTER は、まさにお客様、そしてその先のブランドオーナー様も交えた、新たなプリント価値の向上を実現する取り組みとなる。ただ単にプリントのワークフローのソリューションだけではなく、印刷データの入稿からマネジメント、加工、ディストリビューション、さらに印刷物の効果測定・分析などエンド to エンドで、新たな事業の創出を現在着実に進めている。今後具体的なお話をご報告できるようにしたい。

以上