

KEY PERSON

リコージャパン
代表取締役社長執行役員CEO
坂主智弘
Tomohiro Sakanushi

複写機ファーストではない ICTを売るのがだ

過去最大の赤字額となった2018年3月期の決算から1年後、19年3月期決算では営業利益を大幅に回復させたリコー。18年4月にリコーグループの国内販売を担うリコージャパンのトップに就いた坂主智弘社長はこのV字回復の先に、オープンなプラットフォームビジネスによるさらなる成長を見据える。

PROFILE

1958年、東京都生まれ。82年、明治学院大学社会学部社会学科を卒業し、リコーに入社。北海道リコー社長、リコージャパン執行役員北海道営業本部本部長、常務執行役員中部営業本部本部長、同関西営業本部本部長、リコーグループ理事、リコージャパン常務執行役員プロダクションプリンティングサービス事業本部事業本部長、同産業ソリューション事業本部事業本部長、専務執行役員販売事業本部事業本部長兼販売事業本部首都圏地域担当などを経て、2018年4月より現職。

取材・文 / 本多和幸
report & text by Kazuyuki Honda
写真 / 松嶋優子
photo by Yuko Matsushima

複写機販売の効率を 維持したままコト売りに

— リコーの19年3月期の決算では営業利益が計画

から上振れするなど好調でした。「リコー再起動」と名付けた近年のグループとしての改革が実ったということでしょうか。

17年4月に大きな方針転換を発表しました。モノ

づくりの会社ですので、市場の中での占有率を高くし、それを意のままに販売すべく直販を強化するという取り組みはしてきたわけですが、右肩上がりの時代だったこの従来のやり方を続けるわけにはいかない

状況になったわけです。メーカーのさがに囚われて、ハードウェアをたくさん販売するだけではお客様の期待に応えられなくなってきた。収益的にも厳しい時期でしたし、規模の拡大よりも質、利益を重視する方針に舵を切ったというのが大きなメッセージでした。そして、利益を出すためには当然付加価値を高めたビジネスをやらないといけないわけで、それができるようになってきたということだと思っています。

— グループの販売事業を担うリコーが果たした役割も大きいわけですが、坂主社長の就任以来、この1年で取り組んできたことは。

リコーは中小企業のお客様に育てていただいたという歴史があって、その原点にもう一度立ち返りました。これは複写機事業の採算性改善という観点でも非常に意味があって、ディスカウント幅が大きく利益が出にくい大型案件よりも、中小企業向けにきちんとお役に立てる提案をしていくほうが採算性も高まるので、そちらの方向に針路を変えました。

— 強みのある領域で顧客基盤を再活性化すると。

さらにこれは前任の松石（秀隆氏、現リコー取締役CFO兼経営企画本部本部長）が打ち出して私も継続・強化している取り組みですが、スクラムパッケージのラインアップ強化と販売強化にも取り組んできました。

— スクラムパッケージはなぜそれほど重要なのでしょうか。

当社の営業部隊に、モノ売りの販売手法ではなく、複写機を売るような効率を維持したままコト売りをやってもらおうというのがスクラムパッケージの狙いなんです。

— 本来、顧客の課題を聞いて、それを解決するためのコト売りをするというのが結構手間も人手もかかりますよね。

そう、システムや課題解決の専門家がアカウント担当と一緒に客先を訪問して、というプロセスが必要になってくる。しかしそれではビジネスとしての展開力がありません。中小企業向けのビジネスとしてもフィットしづらい。ですから、ターゲットの業種を決めて、その業種について徹底的にお客様に教えていただいで研究し、その中で業務の普遍的な課題を抽出してその解決に役立つパッケージを、パートナーの製品とリコー製品を組み合わせつつあったんです。それがスクラムパッケージなんです。

— しかし、それでも複写機の営業担当が簡単に売れるものなのでしょうか。

まさに複写機のセールスが一人で売れるようにしたことがキモなんです。営業マンがお客様を訪問した際のスクラムパッケージの案件発生率を30%以上にする。そして3回以内に注文していただけるようなショートスパンなプロセスで課題解決できるようにチャレンジするという目標を掲げました。リコーは全国津々浦々までリーチできる営業組織があることが

大きな強みですが、彼らのコト売りを推進するためのキャンペーンをやったり、教育にも相当投資しましたし、とにかく販売経験を積ませるということ、この1年はとにかく力を入れてやってきました。その成果には大変手応えを感じています。

大塚商会・大塚社長も賛同するEDW

— 販売パートナーはスクラムパッケージのビジネスを積極的に手掛けていこうという感じなのでしょうか。

もちろん販売店にも展開していて、約500店が実績を挙げてくれています。通常のアプリケーション販売に比べて売り上げは2倍以上、粗利も1.5倍くらい高い。業種業務特化のパッケージなので、お客様の困りごとに対してサクッと入れることができます。

先ほど申し上げた目標数値で言うと、現状は案件発生率が32%、クローズまでの平均訪問回数は3.7回といったところです。3回まで短縮できるのが理想ですが、それでも4回以内にはクローズできている。一般の営業マンにこれができるようになるというのは販売店の皆さんにとっても大きな魅力だと思いますし、当社としてもそのための支援を行ってきました。

— 最近の新しい動きとしては、「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES (EDW) プラットフォーム」を発表されました。リコーの複合機のほか、他社製を含む多様なエッジデバイスやアプリケーションを連携させる基盤、さらにはコンポーネントの組み合わせにより短時間で容易に独自のワークフローを作成する環境なども提供するというコンセプトです。

リコーの売上構成は、ストック系のビジネスを除けば7割はICTなんです。EDWプラットフォームは、われわれが得意な主軸の複写機事業と、売上高として大変大きなウェイトを占めているICT事業を融合し、モノをコトに変えてお客様に提供できる価値を上げていくためのものなんです。

Favorite Goods



数あるカメラのコレクションのうち、現役で出番が多いのはやはりリコー製品。APS-Cサイズのセンサーを搭載した高級コンパクトデジタルカメラ「GR III」で撮影した写真をインスタグラムなどで発信している。

今までは、他社の複合機をリコー製のものに入れ替えるというだけの話だったのが、業務ごとにいろいろ提案できるので、提案のチャンスも広がるし、案件の単価も上がるかもしれない。販売店にもそういうチャレンジをさせないかという話を18年はずっとしてきました。19年1月にはEDWプラットフォームに対応した複合機が出るのと分かっていましたから、コト売りで複合機を売って儲かるビジネスのための体制を整えていきたいと思います。スクラムパッケージを売れるようになりましょう、というのと同じ文脈の取り組みです。幸いにして、大塚商会の大塚裕司社長をはじめ、多くの仲間のパートナー企業に賛同していただいていますし、EDWプラットフォームで連携できるエッジデバイスやアプリケーションも急ピッチで拡充していきます。日本発のプラットフォームとして成功できるという手応えを感じています。

— リコーのコト売りというのは、複写機の競合から顧客を奪うというよりは、既存の顧客のアップセルを目指すというイメージなのでしょうか。

そもそもマーケティングのあり方が、複写機のマーケティングではなくICTのマーケティングに変わっているんです。だから、競合の複写機ユーザーを取りに行くとか、競合からリコーの複写機ユーザーを守るみたいな発想ではもはやない。まずはスクラムパッケージのマーケティングをベースに、お客様の困りごとの解決にいかに関与するかを、あらゆる提案のベースにしています。その一環として、複合機の提案が有効な場合もある。

新規開拓でも、スクラムパッケージはお役に立てる内容がはっきりしていて分かりやすいので案件発生率はやはり高いんです。今度の法改正どうしますか、みたいな話から未取引のお客様とも話ができるので、コピーならいらぬよと言われても問題ない。EDWプラットフォーム上に対応アプリケーションが増えてくれば、提案の幅はさらに広がります。

— ペーパーレスの流れもありますが、そうするとリコーがリコーやリコーは複合機、複写機がなくなることもあり得る前提でICTを中心としたコト売りにシフトするのでしょうか。

それは違います。複写機、複合機はなくなるという前提で考えています。ペーパーレスと言ってもプリントのボリューム減も底を打った感がありますし、ある時、ある場所、ある目的で一番いい手段を人は選択するので、紙の資料を使うのが最適な場面は残っていると思います。だからこそEDWプラットフォームもエッジデバイスとの接続を重視しているし、リコーがオフィスで重要な役割を果たすエッジデバイスのメーカーだからこそ、お客様のビジネス革新に役立つ場面が増えると考えているんです。

KEY PERSON

リコージャパン
代表取締役社長執行役員CEO

坂主智弘

眼光
紙背



カメラ、複写機……専用デバイスへの愛の向こう側

「自分が好きなモノをつくっているメーカーに就職しようと思っていた」という大学時代。写真撮影が趣味だった坂主青年がリコーを選んだのは、カメラメーカーとしてのイメージが強かったからだ。「内定が最初に出たことも大きかったが、母親がリコーを家族的な会社だね、と評したことが決定打だった」と振り返る。

スマートフォンのカメラ機能が飛躍的な進歩を見せる中、専用デバイスとしてのカメラに生きる道はあるかと聞いてみたところ、「カメラにはスマートフォンとは違う写真撮影に特化した操作性

など特有の機能がある。万能機にも魅力はあるが、目的に最適な専用デバイスはなくなるものも多いただろう。カメラはそういうものだと思っている。複写機／複合機も存在意義としてはカメラに通ずるものがある」と力を込めた。

ユーザー企業のデジタル変革においても、エッジデバイスの役割はより重要になるという。複写機／複合機とICTの融合をリコーグループの新たな成長の柱とすべく、主導的な役割を果たす覚悟だ。