

営業担当役員メッセージ



中計 2 年目の改革 各本部の特性を活かす 営業組織に再編し 資本コスト意識を持って 取り組みを加速します

取締役 専務執行役員

黒木 伸一

成長の差が出てきた 各事業分野の現状

中期経営計画（2023～2025年度）の2年目に入りました。当社グループでは、収益性、事業機会の観点から拡大が見込める分野へリソースシフトすることを目的に8つの事業分野（as a Service、BPO、不動産、環境、介護、オフィス、医療・ヘルスケア、設備投資）を定めています。このうち新たなビジネスモデルを創出するために注力分野としたのが、as a ServiceとBPOです。as a Service分野についてはマーケットニーズを探っている段階であり、収益機会の実現性や施策について模索しています。BPO分野は安定的に推移しており、特に集金代行サービスにおける取扱件数では2桁成長を目指しています。

既存事業の拡大にも努めており、不動産分野と環境分野は順調に成長しています。不動産分野のファイナンスは稼ぎ頭となっているほか、住宅賃貸事業ではシニアレジデンスとして当社が保有するマンション1棟を活用

し、「一人暮らしのアクティブシニア向け賃貸住宅」の提供を開始しました。見守りや定期訪問などのサービスが付帯されていることが特徴です。環境分野も順調にファイナンスの実行高、事業投資額を積み上げてきましたが、太陽光発電事業については、afterFITのマーケットの成長が遅れており、どこに伸長の機会がありそうか、情報を集めています。

オフィス分野と設備投資分野は、資産残高利回りが継続して上昇し、良い状態が続いてきましたが、今後については調達金利の上昇の影響を懸念しており、さらなる付加価値提供が急務だと認識しています。この分野に関しては、中小企業のお客様のニーズの変化が見られます。お客様のニーズに合わせて、ベンダーがクラウドなどを使ってサービス（ソフト）を提供する例が出てきました。従来のリース取引では、モノ（ハード）の販売と紐づくため、需要の拡大が見込めない時代になってきています。

当社ではこのモノ（ハード）からコト（ソフト）へ、という変化を見越して、各事業分野で試行錯誤を繰り返してきました。この突破のカギを握るのがas a Serviceで

す。今はまだ、まずモノがあり、そこにコトであるサービスを足すという発想で動いていますが、お客様の真意をより深掘りしていくことで、今後は、サービスがあってモノを足す、あるいはモノがいらなくなるという、新しいas a Serviceができると思っています。

お客様のニーズはその成長軸によって変わります。起業、開業に始まり、設備投資、資金繰りをはじめとした事業運営全般まで、当社として長年寄り添ってきた強みを活かし、リコーらしい経営支援やサービスを提供していきます。

各本部の特性を活かす 営業組織に再編

当社は2024年4月に組織変更を行い、営業機能の強化を行いました。営業部門が掲げるスローガン「自分で考え かつ 協力しあおう！」に照らしてご説明していきます。

「自分で考え」の部分では、すべての営業本部に企画・推進機能を設置しました。営業統括本部に営業企画部を、環境・不動産営業本部に環境・不動産推進部を、エリア営業本部にエリア推進部を、BPO本部に企画・開発課を置き、グループ会社のテクノレントにも、企画・推進機能を担う本部を設置しています。「協力しあおう！」の部分では、グループ会社を含めた各営業本部から営業統括本部への兼務者を選出し、本部を横断する連携強化を行うことができる体制としました。

組織再編については、医療・ヘルスケア本部および営業開発本部にあった設備投資分野の営業機能の一部をエリア営業本部に移管し統合しました。これは、医療・ヘルスケア分野で培った専門性を維持・深化させる体制を確保すると同時に全国をカバーするエリア営業本部との連携を深め、面による規模拡大を強化するためです。

連携の代表的な事例として、中部地区での住宅型有料老人ホームの建物リース組成があります。そのエリアの担当者が案件を取り仕切りながら、医療・介護に知見を持つ医療・ヘルスケア部門が信用力や事業性を、不動産に知見を持つ環境・不動産営業本部がアセットの評価と商品組成をそれぞれ行っています。その後も同様の連携案件が複数立ち上がっており、皆で協力し合う新体制が順調に稼働しています。

新体制における営業統括本部の役割・活動としては、①資本コストを意識した事業ポートフォリオ戦略の構築（不動産から開始し、環境へ拡大、その後全領域をカバー。資本を活用する戦略分野の選定と資本の配分）、②各本部間の連携推進とコンフリクト調整（横串機能、場の提供）、③営業部門共通課題（システム・業法・評価・インキュベートなど）の調整・解決を担っていくこととなります。

①に関しては、資本コストの意識を高めるポートフォリオマネジメントを実践しています。営業組織単位で損益計算書（PL）と貸借対照表（BS）を把握すべく管理を進めつつあり、簡易的ではありますが一人当たりの営業利益を追うことができる形になってきています。また、ROE8%を達成する水準を目安に、商品ごとにWACCを割り出し、ハードルレートを設け、採算のコントロールを行っています。

先行して展開する不動産分野においては、レジデンス、物流施設、といったアセットタイプごとの内訳の管理や、融資やエクイティといった資金提供手段ごとの大きさの管理を行っています。これにより、配賦される資本を割り出し、戦略的にリスクテイクできるのか、逆にリスクを抑える方向とするのかを判断することが可能となりました。

これらの取り組みをより推し進めることにより、会社として筋肉質な企業体質のままサイズアップを図り、収益性を上げていきます。

②に関しては、紀尾井町事業所（東京）で自由議論の場（通称：オープンワイガヤ）を定期的に開催しています。これは全社員誰でも参加でき、毎回のテーマに沿って自由に発言できる場です。開催後は営業統括本部に兼務者までの人財が集まり、アイデアや困り事を整理し、再度議論しています。

先述の中部地区での連携事例のように、本部間連携による商品・サービスの多方面への展開が始まっています。従来は事業分野ごとに専門性の高い人財が各マーケットを垂直に掘り下げてきました。これからはそれに加えて、営業部隊がマーケットを横に掘り広げていき、事業分野間連携による新たなビジネスチャンスを生み出します。営業部隊は引き出しを増やすことが求められます。

組織再編により、当社が思い描いていたやりたいことができる体制が整いつつあります。中期経営計画の達成に向けて、強い意志を持って取り組みを加速していきます。