

**オフィス
サービス事業**

2019年4月11日

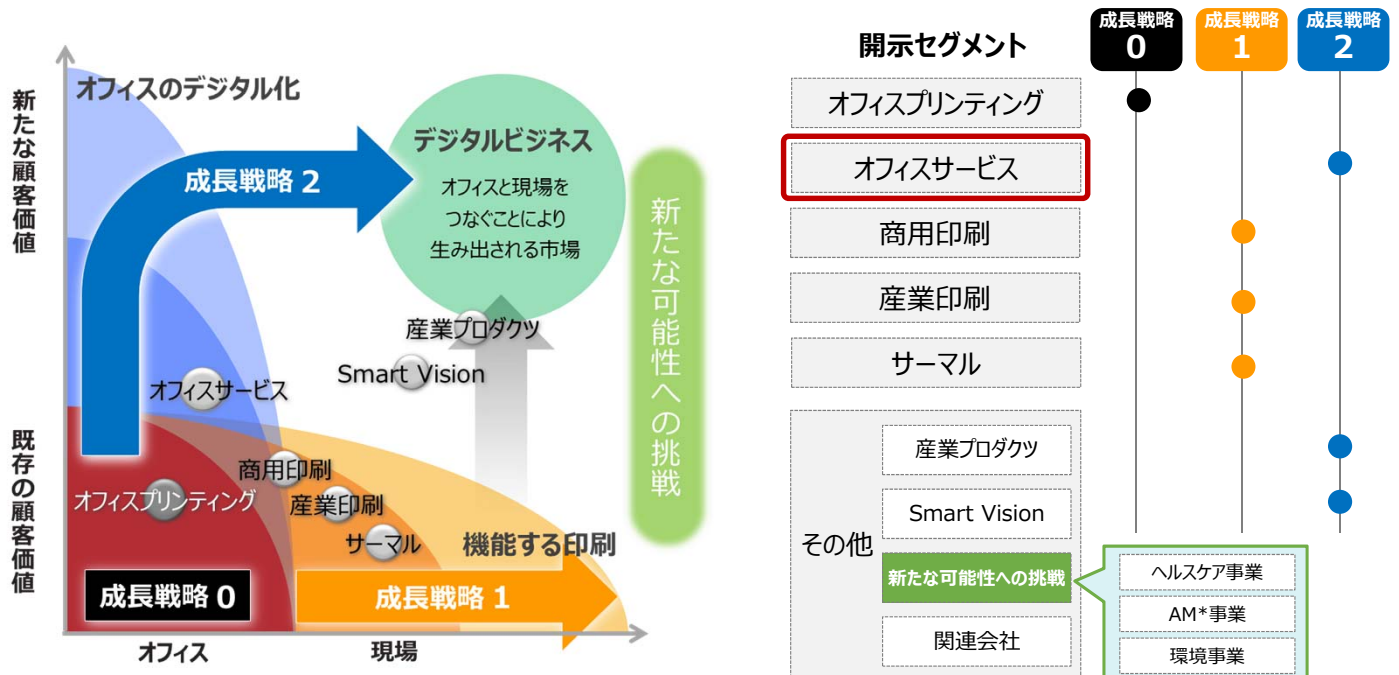
株式会社リコー

プラットフォーム事業本部 事業本部長

野水 泰之

- 4月よりプラットフォーム事業本部長になりました、野水です。
- リコーのオフィスサービス事業について、その概要とこれまでの取り組み、今後の展開、そして2022年度の目標値について説明します。

成長戦略「リコー挑戦」



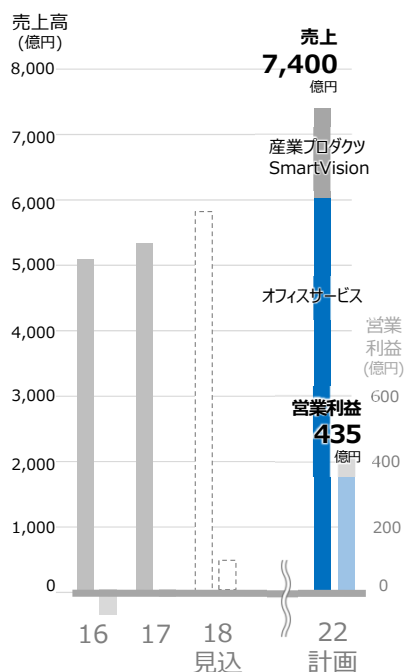
April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

*AM: Additive Manufacturing

1

- 先ほど山下から説明があった、リコーの成長戦略を示すチャートです。
- 我々オフィスサービス事業は、この成長戦略2に位置づけられています。
- 成長戦略2は、簡単に言うと、オフィスプリンティングという我々のコア事業から、オフィスのデジタル化で新たな顧客価値を提供し、さらにはデジタルビジネスに到達する市場創造の戦略です。



April 11, 2019

※営業利益は特殊・一時要因を除く

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

2

2022年度に向けた成長戦略2の考え方

オフィスサービス事業の収益拡大と リコーのコア技術を使った新たなビジネスの創出

オフィスサービス事業：体制強化・積極投資により事業拡大と安定的に利益を創出するビジネスモデル確立
現場のデジタル化の例：360°データサービス

産業プロダクツ事業：リコーがこれまで培ってきた光学技術と、IoT・AI・センサーなどの最先端技術を融合し、データ認識処理による情報変換を通じて情報の見える化により、社会の生産性向上を実現する

- 2022年度に向けて、高い売上成長率を保ちつつ、営業利益率の改善を図ります。

■ オフィスサービス事業概要

オフィスサービス事業

MFPをはじめとするエッジデバイスとアプリケーションを組み合わせ、
“オフィスと現場をつなぐ”ソリューションを提供する

1 オフィスサービス

企業内の効率化

お客様のオフィスに関する経営課題・業務課題に応じた最適なサービスやソリューションを提供

ITS	ネットワーク/インフラ構築から運用保守までトータルサービスを提供	AS	お客様の業種・業務課題に合わせて様々なアプリケーションやソリューションを提供
BPS	お客様の仕事の効率化にお役立ちする業務アウトソーシングサービスを提供	CS	働き方改革や効率的な社内外コミュニケーションを実現するソリューション・サービスを提供

3 デジタルビジネス

企業間取引及びオフィスと現場のデジタル化

お客様の企業間取引及びオフィスと現場のデジタル化により、EMPOWERING DIGITAL WORKPLACESを実現するためのソリューション群・エッジデバイス等を提供



2 プラットフォーム

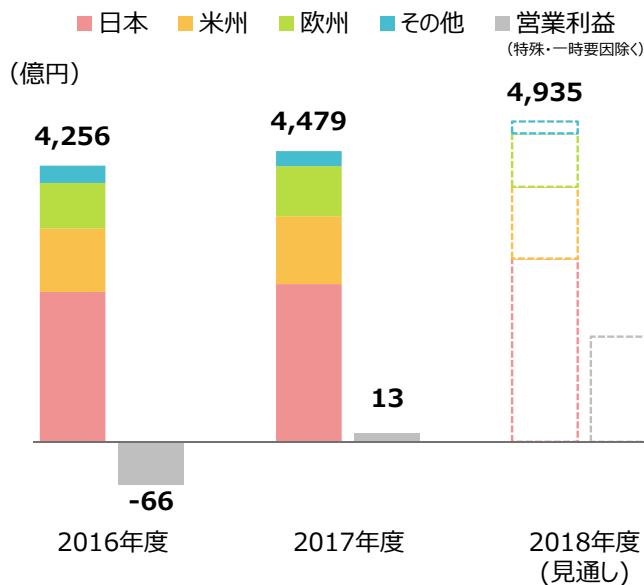
各事業及びパートナーへのサブスクリプションビジネス基盤「RICOH Smart Integration(以後RSI)」提供



- はじめに、オフィスサービス事業の概要を説明します。
- オフィスサービス事業では、MFPをはじめとするエッジデバイスとアプリケーションを組み合わせ、
“オフィスと現場をつなぐ”ソリューションを提供します。
- オフィスサービス分野では、お客様の経営課題解決のために、企業内での効率化を図るトータルソリューションを提供します。
主に、ITサービス、アプリケーションサービス、ビジネスプロセスサービス、コミュニケーションサービスを提供しています。
- デジタルビジネス分野では、企業間取引や、オフィスと現場のデジタル化といった、リコーが掲げるEMPOWERING DIGITAL WORKPLACESを実現するためのソリューション群やエッジデバイスを提供します。
- これらの事業を支えるのがリコーの統合プラットフォーム、Ricoch Smart Integration(RSI)です。RSIは、サブスクリプションビジネスを提供するための基盤であり、自社だけでなくパートナーの皆さまのサービス提供にも貢献していきます。

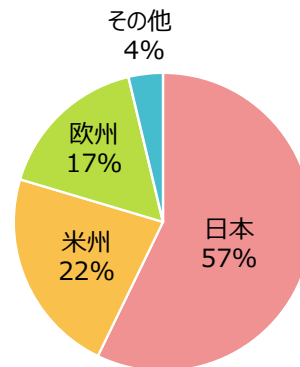
オフィスサービス事業（業績推移）

業績推移

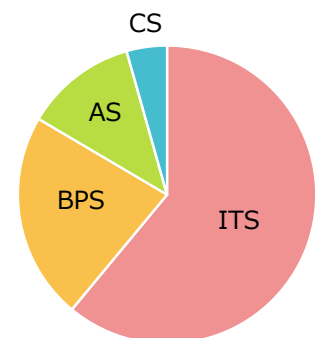


売上高構成

地域別構成比 (2018年度見通し)



分野別構成比 (2018年度見通し)



- オフィスサービス事業の業績推移を説明します。
- 業績は年次で成長を続けており、2018年度見通しでは、5,000億円にあと少しで届くところとなっています。
また、営業利益は、2017年度で実質的に黒字に転じ、2018年度も黒字で利益を拡大する見通しです。
- 地域別で見ますと、売上高では日本が約6割、ついで米州、欧州という形になっています。
また分野別では、ITサービスがもっとも大きい割合となっています。

市場動向	競合動向	リコーの強み
<p>【全需】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●グローバルで約4.7%のCAGRの予測* 1 <p>【ニーズ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●サブスクリプションやクラウドへの移行ニーズの高まり ●IT及びプリント/ドキュメント関連アウトソーシングの継続的な伸長 ●5G等の新IT技術の進化に伴いセキュリティ等の新ニーズ拡大 <p>【PC需要・Windows EOS】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国内法人向けPC全需は18年118%伸長*2、19年も引き続き伸長が見込まれる ●Win10マイグレニーズ継続(Win7 EOS 20年1月) <p>【政策】</p> <ul style="list-style-type: none"> ●消費税改定（日本:2019年10月） ●中小企業向けIT補助金（日本） 	<ul style="list-style-type: none"> ●オンプレミスとクラウドを統合したハイブリッド型従量課金システム開発 ●クラウド対応MFPプラットフォームとアプリケーション提供 ●BPS事業強化 ●データセンター拡大 ●ITソリューション分野強化 ●業種業務アプリベンダーとの協業展開強化 <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●プリンティング事業で築いた強固な顧客基盤 ●各国主要パートナーとのパートナーシップ体制 ●グローバル展開力 <p>リコーの主なお客様</p> <ul style="list-style-type: none"> ●中小企業のお客様（画像機器導入のお客様） ●中大手のお客様

出典 *1 : Gartner, Forecast: IT Services, Worldwide, 2017-2023, 1Q19 Update, Dean Blackmore et al., 28 March 2019. 2018-19年のCAGRグローバル43カ国予測より
*2 : IDC Japanプレスリリース「2018年第4四半期および2018年通年国内トランザショナルPC市場実績値を発表」（2019年2月25日）

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

5

- オフィスサービスの事業環境について説明します。
- ITサービスの全需はグローバルでは2017-2023年の平均成長率4.7%と予測されており、オフィスサービス分野は成長が期待できる市場です。
- キーとなる市場動向として、5G等の新たなIT技術を活用したクラウドサービスの拡大、顧客ニーズとして、業務改革を目的としたクラウドサービスの導入が急速に進んでいます。
- 競合動向は、画像機器メーカー各社が画像機器とクラウドサービスが一体化したサービスを提供しています。
- 我々は、今までMFPなどの画像機器を導入いただいていた中小企業のお客様をターゲットとし、これまでの顧客基盤を活かしてアプローチしていく考えです。

オフィスサービス（振り返りと今後の展開：地域別）

	これまでの取り組み	成果	今後の展開
日本	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存顧客層へのIT機器・インフラ販売及びその保守サービスにより事業を拡大 ● 特定業種向け業務アプリパッケージがAS事業拡大を牽引 ● 働き方改革を実現する機器・ソリューション・オフィスデザインを広範囲に展開(CS) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 極毎のケイパビリティを生かし、日・米・欧で売上が伸長 ● 国内外でサービス事業を拡大し黒字化を達成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業向け強化に加え、ソリューションをアセット化（スクラムアセット）し、組み合わせることで中大手層に展開（AS） ● アニュイティ型サービスを強化し、継続的な収益拡大を実現
米州	<ul style="list-style-type: none"> ● プリント/ドキュメント関連業務のアウトソーシングサービスを広範囲に展開(BPS) ● 米/加で買収したITサービス企業2社を活用し、既存顧客層へのITサービスオンを展開中 	<ul style="list-style-type: none"> - FY18売上高は前年比2桁伸長見込 - 世界4極で増収増益見込 - 国内は市場トレンド*をつかみ大幅成長 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原価低減に加え、デジタル化による提供価値向上・効率化を進め、収益性を強化(BPSオンサイト) ● 特定業種向けサービス強化を継続、高収益サービス売上比率向上(BPSオフサイト) ● 強い顧客接点力によるITサービスオンの継続強化
欧州	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州域内共有サービスオペレーションセンターを立ち上げ効率化を推進 ● 英/伊/独/スペイン/ベルギーで買収した企業を中心にITサービス事業の利益に貢献 ● プリント・請求書処理アウトソースサービスをセンターサービスとして提供(BPS) ● スペインで買収したAV SI会社を活用しCS事業拡大に着手 	<p>*Win10PC移行需要、中小企業IT導入補助金</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 欧州サービスオペレーションセンターによる効率化を進め、収益性を強化（ITS） ● 汎欧でのサービス提供ネットワークを買収も含めて強化（ITS/CS）

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

6

- オフィスサービス事業の振り返りと今後の展開を地域ごとに説明します。
- 日本では、ITサービスとアプリケーションサービス事業がオフィスサービス事業の拡大を牽引し、これに働き方改革を実現するコミュニケーションサービスを加えてきました。
米州では大手顧客層を中心にドキュメント関連業務のアウトソーシングサービスを伸ばしており、この事業の収益力の強化と強い顧客基盤へのITサービスオンを展開しております。
欧州ではITサービスを中心に事業を拡大しており、買収した企業をネットワーク化し、欧州域内でのオペレーションの共通化による効率化を進めています。
- 2018年度は日・米・欧いずれの地域でも収益を伸ばすことが出来ました。
- 今後は、日本では、業種業務展開の中大手顧客層への拡大とアニュイティ型サービス強化によるITサービスの成長。
米国ではアウトソーシングサービスの効率化による収益性強化と強い顧客基盤へのITサービスオン。
欧州での域内共通化による効率化・収益強化と更なる買収も含めたサービス提供ネットワーク強化による成長を狙っていきます。

■ オフィスサービス（日本、米州、欧州）

日本：スクラムパッケージ展開	米州：BPS事業での収益改善	欧州極：ITサービス/CS分野施策
<ul style="list-style-type: none"> 商品軸の提案から、お客様の業種・業務課題軸の解決提案へ販売体質を変換 パッケージ化・パターン化による営業効率のよい販売モデル確立  <p><スクラムパッケージ> 【7業種】：建設業/不動産業/製造業/医療業/福祉/介護業/運輸業/観光 【3業務】：働き方改革/セキュリティ/バックオフィス</p> <p><建設業の例> 建設業の業務フローと困りごとを可視化し、最適なソリューションをパッケージにご提供</p>  <p>営業・積算 ● 概算・入札 ● 受注</p> <p>施工 ● 施工計画 ● 安全管理</p> <p>経理・人事 ● 財務会計 ● 人材獲得</p> <p>工事写真撮影・管理パック 人財獲得支援パック 施工体制台帳作成支援パック</p>	<ul style="list-style-type: none"> 大手顧客にドキュメント関連業務のアウトソーシングサービスを提供 US再建活動の一環で収益拡大施策を実施、前年度比+24億円の粗利拡大 <p>オンサイト(常駐型)</p> <p>サービス ● コピー・プリントルームマネージメント ● メールルームマネージメント ● マネージドプリントサービス</p> <p>収益拡大 ● 採算性に課題のあるサイトの改善 ● お客様と協議の上、サービスの見直し、原価削減、サイトクローズ等に対応</p> <p>オフサイト(センター型)</p> <p>サービス ● プリント・スキャンサービス ● ドキュメントワークフローサービス ● リーガル向けサービス（イーディスカバリー）</p> <p>収益拡大 ● 付加価値の高いサービスに重点化 ● リーガル向けセールス体制及びサービスの利便性強化</p>	<p>ITサービス分野 ネットワーク/インフラ構築・運用保守までのトータルサービスを提供。ワルシャワにSOC^{*1} 設立</p>  <p>*1: Service Operating Centre</p> <ul style="list-style-type: none"> ネットワークやアプリケーションのリモート監視などITインフラやIT資産のマネージドサービスを提供 国を跨いでお客様にサービスを提供できるようになり、事業成長に貢献 <p>CS分野 働き方改革や効率的な社内外コミュニケーションを実現するソリューション・サービスを提供</p>  <p>Ricoh Europe PLC 新オフィス</p> <ul style="list-style-type: none"> 働き方改革ニーズを捉えたオフィスデザイン・構築サービスが好調 19年Gartner Magic QuadrantでリコーがManaged Workplace Service, Europeに選定

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

- これまでの取り組みの事例として、日本の業種業務向けスクラムパッケージ、米国のアウトソーシングサービス、欧州のITサービスとコミュニケーションサービスを紹介します。
- 日本ではお客様の業種それぞれの業務と課題を深掘りし、その課題を解決するために最適なソリューションをパッケージ化し、スクラムパッケージとして展開しています。リコージャパンでは、セールスがお客様の業種・業務知識やICTのノウハウを高め、さらに提案をパッケージ化することで、営業効率の良い販売モデル作りに努めています。
- 米国では、アウトソーシングサービスを顧客拠点常駐型とセンター型で提供しており、年率4%で売上を拡大しております。北米地域の再建活動の一環として、常駐型サービスの提供サイトごとの収益性を精査し、課題に応じた対応を実施しました。ある程度のサイトクローズも覚悟していましたが、お客様から価格見直しに応じていただいたケースも数多くあり、現場とお客様が良好な関係を構築できていたことが奏功したと考えています。またオフサイトについては、付加価値の高いリーガル向けサービスの拡販に力を入れました。この売上比率を上げることができ、収益向上につながりました。
- 最後に欧州では、主にITサービス分野がオフィスサービス事業を支えるとともにコミュニケーションサービス分野が好調です。ITサービス分野では、2017年10月にポーランドのワルシャワに、「サービス・オペレーティング・センター」を設立しました。このセンターの設立により、欧州各国のお客様にネットワークやアプリケーションのリモート監視サービス、ITインフラやIT資産の運用管理を請け負うマネージドサービスを提供できるようになりました。また、コミュニケーションサービス分野では、写真にあるようなオフィスデザイン・構築サービスが好評をいただいています。リコーヨーロッパのオフィスをご覧ください、働き方改革の具現化した姿を体感いただくことで、お客様の課題解決に貢献しています。2019年度は、サービスオペレーションセンターを活用し、欧州域内の共通化による効率化を加速していきます。同時に、収益強化とさらなる買収も含めたサービス提供ネットワークを強化して、成長を狙います。

■ オフィスサービス（事業戦略）

主要 事業戦略	極を超えたグローバルな成功モデル展開と 「RSI」を活用した新たな価値創造により事業成長を加速	2022年度 売上高目標：6,030億円
------------	--	-------------------------

領域別戦略	施策	KPI	業績の考え方
<ul style="list-style-type: none"> ● 主要11販社の状況に合わせた3フェーズの中期成長シナリオ展開 ● 極を超えたグローバル成功モデルの横展開 	<p><国内></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 業種・業務課題解決型サービスやソリューションの更なる展開強化 <p><海外></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 各国の強みを活かしたセンター・オブ・エクセレンスによるサービス提供力向上 	オフィスサービス売上高： 6,030億円 (2022年度)	事業拡大による 収益拡大
<ul style="list-style-type: none"> ● サブスクリプション型ビジネス転換による更なる顧客拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● サブスクリプション型ビジネスへの転換 ● RSI IDを通じた価値提供 	サブスクリプション売上比率： 45% (2022年度)	顧客数積み上げ による拡大
<ul style="list-style-type: none"> ● RSIを活用した新たな顧客価値の創造 	<ul style="list-style-type: none"> ● RSIによるリコー製品及びパートナーアプリの連携・リコー内製アプリ強化 	プラットフォーム開発人員： 520名 (2022年度)	-

- オフィスサービスの事業戦略を説明します。
- 主要な事業戦略は、極を超えたグローバルな成功モデル展開と、RSIを活用した新たな価値創造による事業の加速です。
- 2022年度の売上高目標6,030億円を実現するための戦略が、三つあります。
- 一つ目は、これまで展開してきた主要11販売会社の状況に合わせたフェーズごとの中期成長シナリオ展開と極を超えたグローバル成功モデルの横展開です。国内ではスクラムパッケージの展開強化、海外では各国の強みを活かしたセンターオブエクセレンスによるサービス提供力向上を進めていきます。今後、各極で成功してきたサービス事業モデルを、グローバルに展開することで、更なる事業成長を狙っていきます。リコーグループのグローバルでの顧客接点力をフルに活かし、国をまたがる商談案件の獲得を強化していきます。
- 二つ目は、サブスクリプション型ビジネス転換による顧客の拡大です。各極でのアニュイティ型サービスによる利益率向上策は継続し、加えて、RSI IDを通じた価値提供にチャレンジします。これにより、売上のサブスクリプション比率を45%まで引き上げることを目指します。
- 三つ目は、RSIを活用した顧客価値の創造、すなわちRSIによるアプリケーション開発やパートナー連携を加速するため、プラットフォームに関する開発人員を2022年度までにグローバルで520名に増強します。

販社経営課題に応じてプライオリティを設定し 中期成長シナリオ(3つのフェーズ)を主要11販社*で展開

フェーズ1

- **個の強化**
(各地域ごとの販売・サービス体制の強化)

- 各国のケイパビリティに応じたサービスモデルの立ち上げ
- MFP顧客へのオンビジネス展開
- ミドル市場層への展開強化
- 買収等による新たなケイパビリティの獲得

フェーズ2

- **個の強みの極内展開**
- **新たなサービスモデルの構築**
(デジタルビジネスとの連携)

- **個の強みの極内展開**
 - 各販社の強みの極内展開と段階的な地域拡大
 - プロセスを支えるITセンター機能の能力強化
 - 地域レベルでのパートナーアライアンス強化
- **新サービスの構築（国内）**
 - 顧客数の多い中小企業にフォーカスし、新たな収益源となるデジタルビジネスモデルの創造

フェーズ3

- **極を越えた強みのグローバル展開**
(センター・オブ・エクセレンス)

- アセットの集約化
- 極をまたがるグローバル案件の対応力強化
- グローバルレベルでのパートナーアライアンス強化

*日本、米国、カナダ、UK、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、オランダ、オーストラリア、香港

April 11, 2019

(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

9

- オフィスサービス事業の基本戦略は、3つのフェーズによる中期成長シナリオの展開です。市場特性に応じた、各販売会社の得意なソリューション強化によりビジネスの拡大を目指します。
- フェーズ1では、各地域ごとの販売・サービス体制を強化し、各国の市場特性・ケイパビリティに応じたサービスモデルを立ち上げて個々の販売会社の収益力の強化をしています。
- フェーズ2では、それぞれの販売会社の強みを活かした地域内展開を実施し、地域全体の収益力強化を目指します。
- フェーズ3では、極を超えた強みをグローバル展開し、アセット集約による効率化やグローバル案件の対応力を強化してビジネスの拡大を目指します。

■ オフィスサービス（サブスクリプションビジネス展開）

各極のサブスクリプションビジネス転換に加え、RSI IDを通じた価値提供にチャレンジ

RSI IDの展開



- 1 MFPを中心にIDを配布
- 2 MFP以外の自社オフィス製品等に拡大
- 3 パートナーソリューションに拡大

サブスクリプションビジネスの拡大

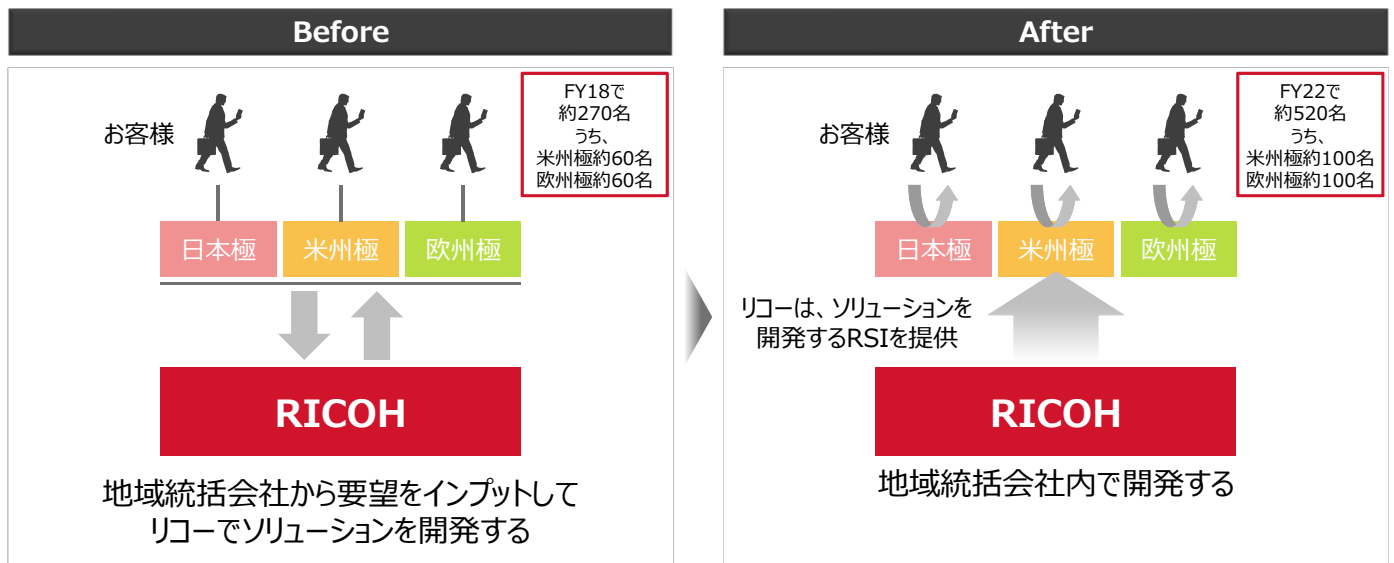
RSI IDをご契約いただくことで、お客様はリコーの強いエッジデバイスと連携したクラウドサービスをサブスクリプション（SaaS）で利用することが可能に。

- お客様の状況に合わせて、必要な時に必要なだけ
- 月額契約と年額契約のメニューも用意
- 無料トライアルにより、業務改善の効果を試用可能

- 先に説明した個々の強化戦略に基づき、各極でアニュイティ型サービスを強化し、継続的に収益改善を進めてきました。
- この取り組みに加えて、リコーの統合プラットフォームRSIのIDをベースにしたサブスクリプション型の価値提供にもチャレンジします。1月に発表した複合機、「RICOH IM C」シリーズからスタートし、2019年度ではTHETA、IWBなどの他の自社製品にも拡大します。
- さらには、パートナーソリューションにも拡大する予定で、パートナープログラムについても検討を進めています。
- RSIのIDをお客様がご契約いただくことで、リコーの強いエッジデバイスと連携したクラウドサービスをサブスクリプションで利用することが可能になります。

■ オフィスサービス (SaaS提供能力の強化)

RSIの活用により、地域ごとに迅速なソリューション開発が可能な
 SaaS提供体制を整備、体制を継続強化



- サブスクリプションビジネスの展開強化のために、RSIを活用し、地域ごとに迅速なソリューション開発が可能なSaaS提供体制を整備し、開発体制を継続的に強化していきます。
- これまでは、お客様のニーズや要望は、地域統括会社からリコーにインプットされ、リコーでソリューションを開発し、地域統括会社に提供される形でした。2018年度にRSIというプラットフォームを整備したので、今後は、お客様のニーズや要望に対して、地域統括会社の中で開発し、素早くソリューションを提供できる能力を強化します。現在の人員から、概ね倍程度まで強化する考えです。

市場動向	競合動向	リコーの強み
<p>【お客様ニーズ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 働き方改革／デジタルトランスフォーメーション推進加速 <ul style="list-style-type: none"> - デジタル技術の活用で様々なワークスペースにおける自らの業務オペレーション、ビジネスモデル、製品・サービスを変革し、新たなお客様体験(UX)を創り出すことにより競争優位を築く取り組みが加速 - 「働き方改革」により、業務効率、生産性、品質、エンドユーザ満足度、営業マーケティング効率を高め、売上・利益増、競争力強化を実現する動きが活発化 ● IT(クラウド/IoT/AI等)の進化・実用・導入加速 <ul style="list-style-type: none"> - あらゆるもの(エッジデバイス)のIoT化が進行 - AIテクノロジーの実用化が進み、世の中の多種多様かつ大量のデータ(テキストに加えて、音・画像)の認識・分析が可能に - クラウド環境下で、業務アプリケーション、プラットフォーム、およびデータ分析エンジン等による新たなサービスやUXが実現可能に ● SaaS市場の拡大 <ul style="list-style-type: none"> - 中小企業を中心として、SaaS市場が急成長 - 今後オンプレ市場の代替・新たな市場創造などにより、巨大なマーケットに成長する可能性大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 複合機メーカー各社も、複合機事業への依存度を減らしオフィス環境のデジタル化を推進 ● 顧客の多様なニーズに応える、高付加価値ソリューション提案傾向が加速 ● スタートアップやベンチャーによるデジタルビジネスの競争活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ● プリンティング事業で築いた強固な顧客基盤(販売・サポート能力) ● スタートアップ企業等にはないケイパビリティ <ul style="list-style-type: none"> - 顧客基盤 - 営業・サポート(保守含)能力 - 資本・業務提携パートナー同士をつなぐ力 - ブランド認知度・信頼 - 投資体力
		<p>リコーの主なお客様</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 中小企業のお客様(画像機器導入のお客様)

- 続いて、デジタルビジネスの事業環境について説明します。
- まず市場動向は、お客様ニーズの視点で3点あります。
働き方改革とそれに伴うデジタルトランスフォーメーションの推進加速、クラウド/IoT/AIなどITの進化と実用・導入の加速、そしてSaaS市場の拡大です。
- 競合動向としては、複合機メーカー各社が進めるオフィス環境のトータルデジタル化推進、顧客の多様なニーズに応える高付加価値ソリューションの提案傾向があります。
また、デジタルビジネスの領域では、スタートアップやベンチャー各社が様々なサービスを展開し、競争が活性化しています。
- リコーの強みとしては、プリンティング事業で築いた強固な顧客基盤や営業・サポート力等スタートアップ企業にはないケイパビリティと考えています。
- デジタルビジネスの主なお客様は、リコーの画像機器を導入されている、中小企業のお客様を想定しています。

デジタルビジネス（振り返りと今後の展開）

- 1 オフィスサービス
- 2 プラットフォーム
- 3 デジタルビジネス

RICOH
imagine. change.

これまでの取り組み	成果	今後の展開
「企業間取引」「企業内・企業間コミュニケーション」の事業開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 発注・請求等の取引プロセスのデジタル化に向けた投資実施 <ul style="list-style-type: none"> - 企業間取引のMakeLeaps社を買収 - AIを用いたドキュメントワークフロー開発 (Cloud-OCR) ● 様々なシーンでのコミュニケーションの一元化に向けたリソース獲得 <ul style="list-style-type: none"> - ヒアラブルデバイスのBONX社、音声認識のHmcomm社と資本業務提携 	<ul style="list-style-type: none"> ● さらなる事業拡大のために積極投資 <ul style="list-style-type: none"> - 「企業間取引」「企業内・企業間コミュニケーション」の事業拡大をさらに加速 - 有望業種（製造・小売・物流・医療等）のデジタル化支援のための積極投資 ● 資本業務提携を含むパートナー戦略の展開 ● デジタルビジネスの推進を通じた新規IoTデバイスの開発
オフィスや現場向けのデジタルビジネス企画開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 画像×AIによる外観検査の省力化 (Ridge-i社と資本業務提携) ● ドローン×画像による発電インフラ検査 (中科利豊社と資本業務提携) ● 音声×AIによる業務自動化PoC 	
事業インキュベーション加速のための資本業務提携	<ul style="list-style-type: none"> ● 7社と資本業務提携*1 スタートアップとのパートナーシップを加速 ● UB Ventures社へLP出資 ● 2018年度投資金額 50億円 	

*1: MakeLeaps社買収含む

April 11, 2019

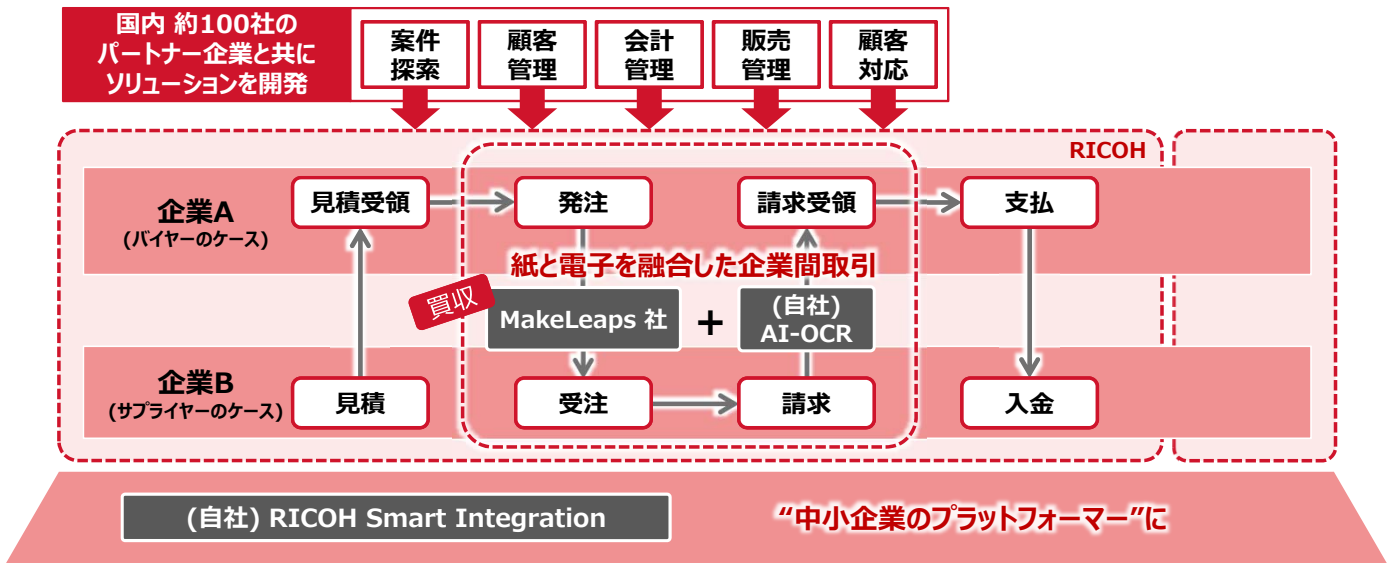
(C)2019 Ricoh Company, Ltd. All Rights Reserved

13

- ご説明した事業環境の中、デジタルビジネス分野でこれまで取り組んできたことと、今後の展開について説明します。
- 2018年度は、「企業間取引」と「企業内・企業間コミュニケーション」の2つの事業開発を進めてきました。
 「企業間取引」においては、発注や請求、支払など取引プロセスのデジタル化を実現します。第一ステップとして、企業間取引のスタートアップであるMakeLeaps社を買収しました。
 「企業内・企業間コミュニケーション」は、企業内・企業間のあらゆる情報伝達・コミュニケーションに関する業務の一元化を目指します。第一ステップとして、ヒアラブルデバイスのBONX社、音声認識ソリューションのHmcomm社との資本業務提携を実施しました。
- その他、オフィスや現場向けに、様々なデジタルビジネスの企画開発を進めてきました。
 画像とAIで外観検査を省力化するソリューション、ドローンと画像により発電インフラを検査するソリューション、音声とAIで業務を自動化するソリューション、などが挙げられます。

デジタルビジネス（事例：企業間取引による業務効率化）

紙・FAX・手作業が多く残り非効率が多い「見積→受発注→請求→支払・入金」の業務を、売り手と買い手の双方ともに電子化・効率化できるソリューションを提供



- デジタルビジネスの事例の一つとして、企業間取引による業務の効率化を紹介します。
- 企業間取引ソリューションでは、売り手・買い手双方の取引先の開拓とマッチング、受発注・請求業務の電子化・効率化、そしてファイナンス支援まで一気通貫で提供します。これにより、取引にまつわる中小企業のニーズを満たし、かつ課題を解決することをリコーは目指しています。お客様が現状膨大な時間と手間を割いている、取引にまつわる事務作業の大幅な効率化、ミスの防止、業務品質の向上という課題を解決し、ひいては、多くの中小企業の悩みとして抱えている人材不足の解消を目指します。
- 今後、買収したMakeLeaps社の機能・サービスを拡充・発展させ、売り手と買い手の双方が、未だに紙・FAX・手作業が多く残り非効率である「見積→受発注→請求→支払・入金」の一連の業務を電子化・効率化できるソリューションを提供します。

2022年度 目標

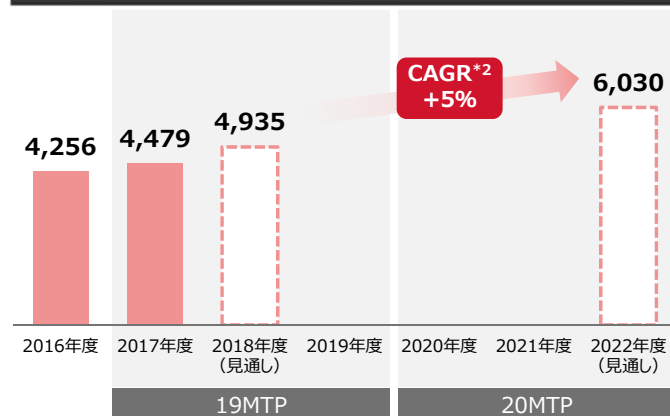
2022年度 目標値

売上高 **6,030億円**
営業利益 **360億円**

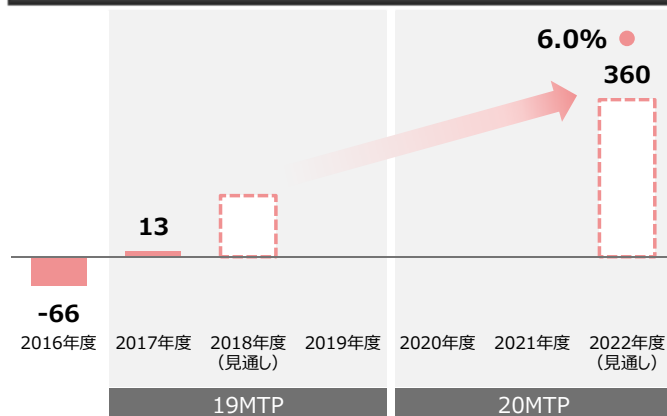
<主要戦略>

体制強化・積極投資による事業拡大と安定的に利益を創出する
ビジネスモデル確立

売上高 (億円)



営業利益*1 (億円) / 営業利益率*1 (%)

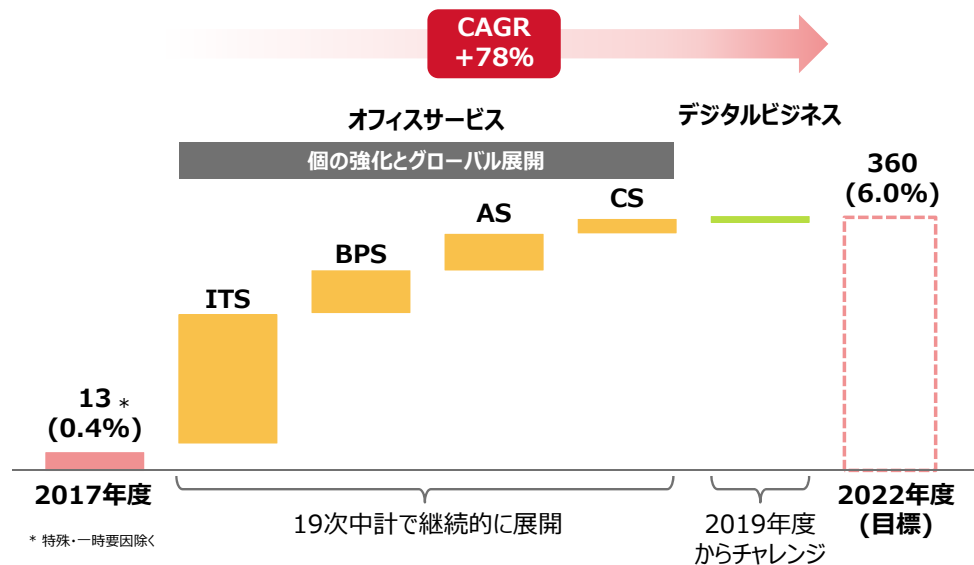


*1: 特殊・一時要因除く *2: 2016年度から2022年度にかけての年平均成長率

- 2022年度には、売上高で6,000億円、営業利益で360億円を目標値とします。そのために、体制強化や積極投資による事業拡大と安定的に利益を創出するビジネスモデルの確立を進めていきます。

2022年度 営業利益実現シナリオ

営業利益/営業利益率



- 19次中計(FY17~)で継続的に極毎の個の強化を進め、黒字化を達成
- FY19は、極毎の個の強化継続と共に、20次中計に向けてベストプラクティスのグローバル展開とRICOH Smart Integrationによる極アプリケーションビジネスを強化
- 加えて、デジタルビジネス領域での投資を進め、FY22で利益化を目指す

- 2022年度の営業利益360億円達成に向けた考え方です。
- 2017年度からスタートした19次中計で継続的に各極の個の強化を進め、実質黒字化を達成しました。
- 2019年度では、この各極の個の強化を継続すると共に、20次中計に向けてベストプラクティスのグローバル展開やRSIによる極アプリケーションビジネスを強化します。加えて、デジタルビジネス領域での投資を進めていき、2022年度での利益化を目指します。
- 非常にストレッチな目標値ですが、2019年度は2018年度の勢いを更に進め、次の20次中計に繋がりたいと考えています。
- 以上です。

RICOH
imagine. change.

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。

従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますので、これら業績見通しにのみ全面的に依拠なさらないようお願い致します。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、 a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、 b) 為替レートの変動、 c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、 d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。(参照:「事業等のリスク」
<http://jp.ricoh.com/IR/risk.html>)

本資料に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。

本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。
投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願い致します。

- **2018年度見通しの数字は、第3四半期決算時点の見通しとなっております。**
- **本資料における年号の表記：4月から始まる会計年度の表記としております。**
(例) 2018年度 (FY2018) : 2018年4月から2019年3月までの会計年度