

# 企業価値向上プロジェクト 進捗報告

2023年11月8日

株式会社リコー  
代表取締役 社長執行役員 CEO

大山 晃



## リコーの目指す姿（再確認）

全社の経営資源を集中し、デジタルサービスの会社への変革を着実に進める

## OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革

デジタル  
サービス  
売上比率

FY22実績

44%

FY25目標

60%  
超

主な取り組み

### オフィスサービス事業の収益成長

グローバルの顧客基盤へのオフィスサービス導入・ストック収益の積上げを進めるとともに、買収による自社製品の強化など、収益性改善のための投資も実施

### オフィスプリンティング事業の持続的な体質強化

成熟フェーズに移行している中、販売モデル見直しや価格の適性化、他社との協業および生産効率の更なる向上等の取組みを通じて、コスト競争力を高めながら、投資の原資となるキャッシュを持続的に創出

## リコーが目指すのはグローバルなワークプレイスサービスプロバイダー

### 目指す姿

リモートワークが増加するなど、オフィスでの働き方が変わり、変容していくワークプレイスにおいて、一貫したサービスをグローバルに提供できる「**ワークプレイスサービスプロバイダー**」

### 注力領域

#### ITサービス

ワークプレイスの  
基盤となる情報通信  
インフラの構築/運用を支援

#### BPA

Business Process Automation

顧客の業務プロセスの  
デジタル化によって  
顧客の生産性向上を支援

#### CS

Communication Services

ミーティングルームの設計や  
ハイブリッドな仕事環境構築で  
顧客の創造力強化を支援

### リコーの強み



オフィスプリンティング  
事業で長年培った  
グローバル140万社の  
強固な顧客基盤



ワークプレイ스에精通し  
顧客との信頼関係を  
支える地域密着の  
販売・サポート網



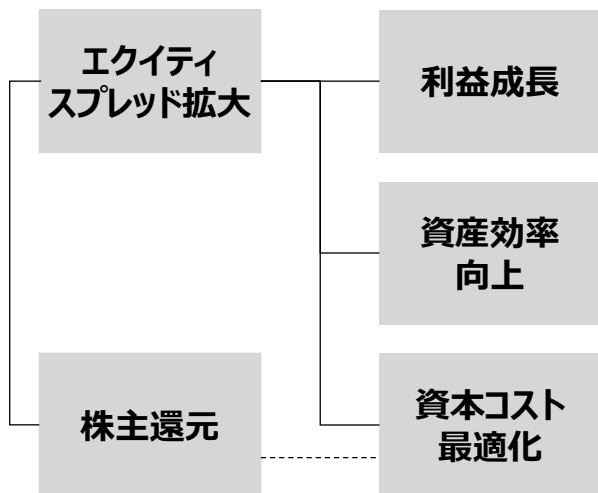
ソリューションとして  
提供できる高付加価値な  
自社製品、サービス



# これまでの振り返りと課題認識

## 従前からの継続的な取組みにもかかわらず、PBRは1倍割れ

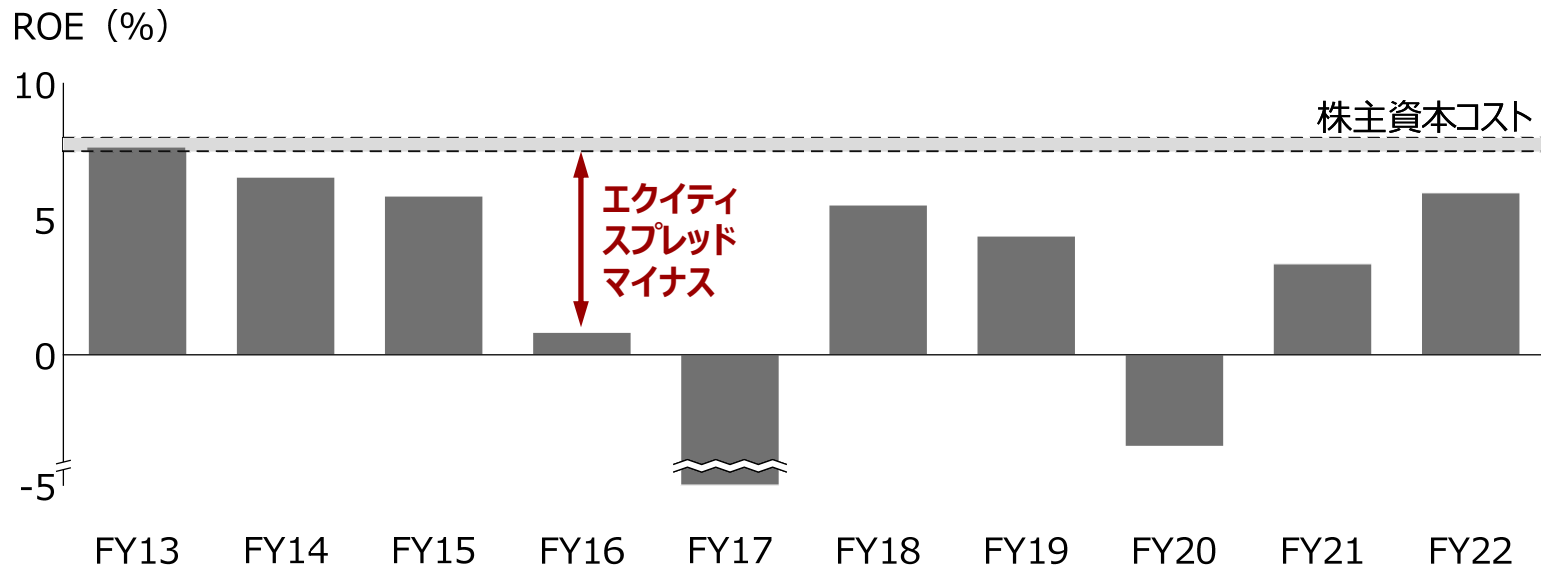
企業価値  
最大化



### 過去の主な取組み

- コスト削減：オフィスプリンティング体質強化
  - 事業構造転換：オフィスサービス構成比の向上
- 
- リコー電子デバイスの譲渡（17年10月）
  - リコーロジスティクスの譲渡（18年5月）
  - リコーリース株式会社の非連結化（20年3月）
- 
- [株主還元] 総還元性向50%の方針を堅持し、継続的な増配・機動的な追加還元策を実施（21年3月に約1,000億円、22年5月に約300億円の自己株式取得を発表）

## ROE低迷により、エクイティスプレッドがほぼ一貫してマイナス

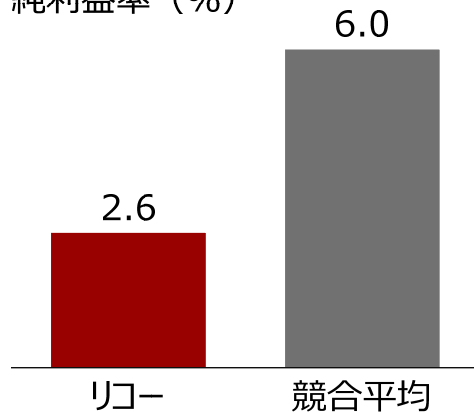


## 最大の要因は、収益性の低さ

競合と比較した場合、

### 収益性

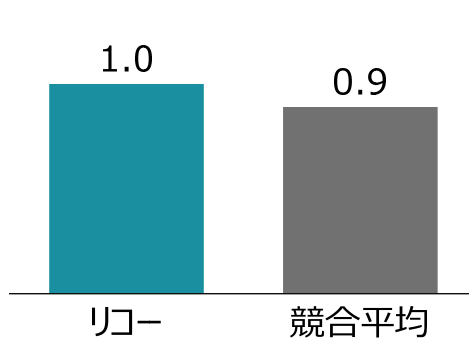
純利益率 (%)



**最優先で改善が必要**

### 資産効率

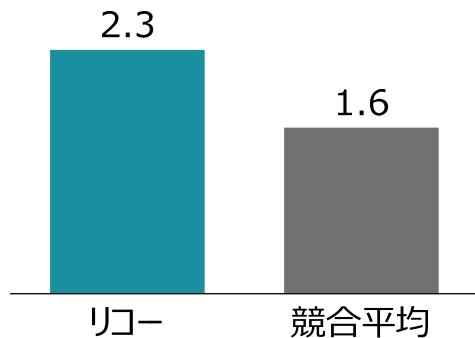
総資産回転率 (回)



**従来方針を維持しながら、継続的に改善に取り組む**

### 資本構成

財務レバレッジ (倍)





当社の課題に対して多くの厳しい指摘を頂いた

“

リコーがデジタルサービスの会社への変化を遂げていくことに賛同して投資をしている

リコーのROEが低い主要因は、利益率の低さにある

プリントボリュームが落ちていくスピードに対して、固定費の削減が追いついていない

コストカットによる利益改善以外は、市場目線では蓋然性が低い

過去の目標未達の繰り返しが、経営への信頼感を押し下げている

市場は継続的な改革が必要と捉えているが、リコーは改革終了と考えている印象を受ける

”

### 振返り

- リコーは**デジタルサービスの会社への変革**を目指し、資本市場からも一定の理解を獲得
- 低PBRの**最大の要因は収益性の低さ**にあり、資本市場からも同様の**厳しい指摘**
- オフィスプリンティング市場の**落ち込みは大きく**、今後もリカバリーには至らず

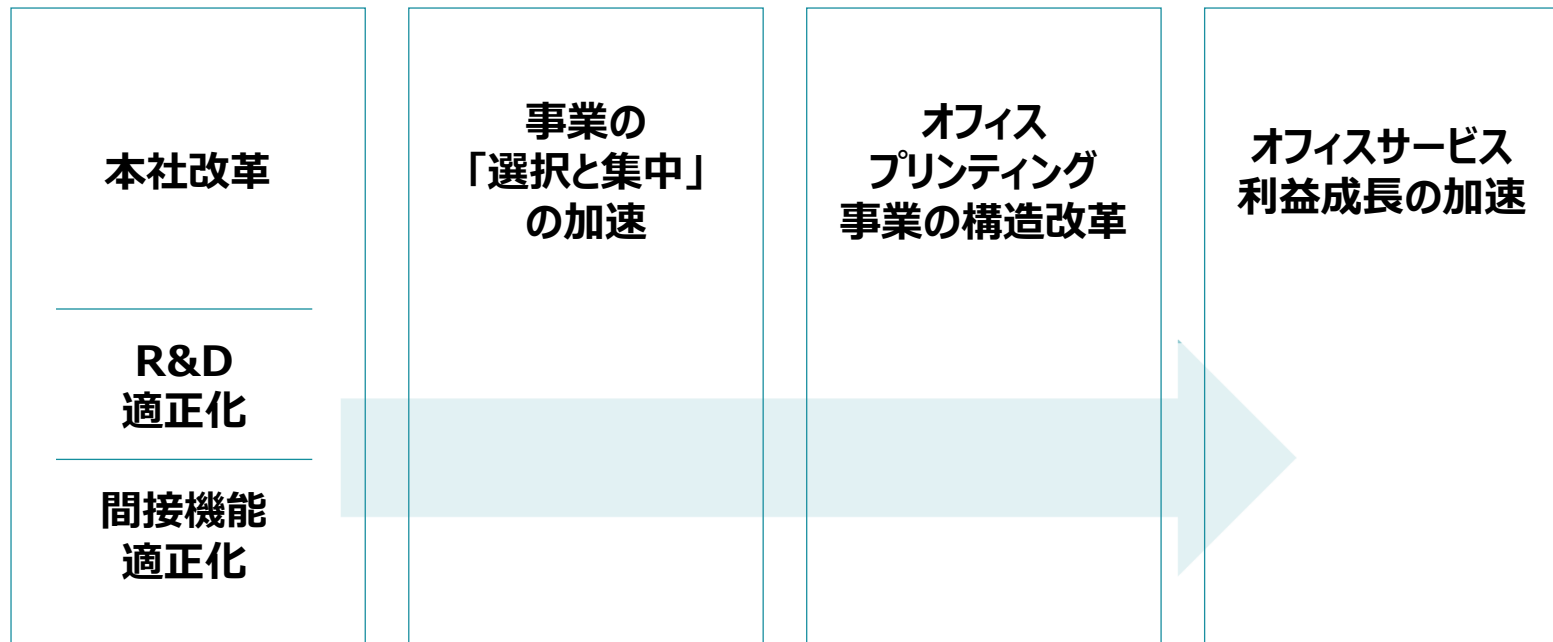


### 今後の方針

- 当初計画を上回るスピードで、収益性が高いストックビジネスを有する**デジタルサービスに経営資源を集中**
- そのために**抜本的な収益構造変革に踏み切り**、低収益性の改善を行う
- 中経で掲げた「**FY25営業利益1,300億・ROE 9%以上**」は堅持し、**総還元性向50%**を目安とする**継続的な増配・機動的な追加還元策を実施**



# デジタルサービスへの資源集中に向けて



## 現状認識

- デジタルサービスの会社として**適正なテーマへの見直しが進んでおらず**、R&D費は**10年間変わらないまま**
- 技術を起点としたシーズ志向で新領域に投資を拡大した結果、**事業化・収益化が難航**

## 今後の方針

- **将来目指す事業構造から逆算し**、事業別のR&Dテーマを見直して適正に資源配分する
- 投資はリコーが**目指すデジタルサービスの会社と親和性の高い領域に集中**
- **イノベーション探索投資は上限**を決め、CVC・他社連携を活用して効率とスピードを重視

## 主な施策と想定効果

全社R&D費の  
適正額見直し

ワークプレイス領域への  
R&D費の集中

CVC・他社連携を活用した  
イノベーションの探索

- 上記の配分方針により、デジタルサービスのコアであるワークプレイス領域ではR&D費は増加し、他領域では減少。結果として**全社R&D費はFY25までに800億円水準に洗練させる**（FY22実績比で**約300億円相当の支出改善効果を想定**）

## 現状認識

- **OAメーカー時代の中央集約の本社機能から完全に脱却できておらず**、デジタルサービスの会社に相応しい体制での迅速・柔軟なサービスを十分に提供できていない

## 今後の方針

- 顧客接点でより多くの価値を創造する**デジタルサービス型ヘグループの経営体制をシフト**
- 本社機能の**ミッション・役割、求められる人材要件を見直し**
- AIを活用した**プロセスDXにより業務を効率化**。業務量削減をふまえて組織体制を見直し

## 主な施策と 想定効果

本社組織の改編

プロセスDXによる  
業務効率化

本社の適正人員数の  
見直し

- 本社機能の組織・役割・業務・人材を再設計し、  
**24年4月、デジタルサービスの会社に相応しい本社組織を発足**
- 21次中経進捗説明会にて具体的なアプローチ・効果額を発表予定

## 現状認識

- 市場性やROIC、デジタルサービスとの親和性を重視した事業PFMの仕組みを導入し、選択と集中を推進。23年10月発表の**オプティカル事業の売却**は一定の成果だが、**加速が必要**
- シーズ志向の新規事業は投資が分散し、全社収益に貢献する事業を生み出せていない

## 今後の方針

- リコーの強みが活きる**「ワークプレイス」を注力領域とし**、リソースを戦略的に配分する
- 低収益事業・新規事業ともに、デジタルサービスの会社としての将来に貢献しない事業は**FY25までの効果創出を目指し、出口戦略を検討**

## 主な施策と想定効果

### 低収益のノンコア事業の 撤退・売却判断

- 売上1,800億円に相当する10事業が対象
- 進捗があり次第、公表

### ワークプレイス領域以外の 新規事業の整理

- ノンコア事業の内、3事業を出口プロセスに移行
- FY22実績比で**15億円**の収益改善効果を想定

### 出口戦略・実行を担う 専門部隊の新設

- 23年10月より始動

## 現状認識

- 市場縮小の継続を前提に、**継続的な収益改善施策**が必要
- 5月に**東芝テック社とのジョイントベンチャー構想**を発表し、他社協業をベースとした開発・生産効率の改善に向けた取組みが進捗中

## 今後の方針

- 市場縮小を前提としても、**現状水準の収益額を確保できるコスト構造**を目指す
- **販売・サービスや支援業務**についてもデジタルサービスの会社として相応しい体制へと見直す

## 主な施策と想定効果

### JVを通じた事業モデルの転換

- 技術・設備の共有化による生産・開発体制の効率化
- 共通エンジンによる各社の独自性の創出

### 市場縮小を前提とした販売・サービス体制の実現

- 21次中経進捗説明会にて具体的なアプローチ・効果額を発表予定

### 間接業務の重複解消・DX化促進



## 今後の方針

- ワークプレイスサービスプロバイダーとして次なる収益の柱となるオフィスサービス事業は、引き続き**継続的な収益性向上**に取り組む
- ①既存顧客への**オフィスサービスの導入率を上げる**こと、②1顧客あたりの**導入商材数を増やす**こと、③高収益な**ストック商材の比率を増やす**ことが、利益成長のメカニズム
- 収益創出の土台として、インサイドセールス等を活用した**より効率を追求した販売モデルの構築や、販売体制・間接部門の最適化**にも今後取り組む

## 開示の アップデート

オフィスサービスの**利益成長の進捗を測るKPI**として、今後以下の指標を開示予定



### 顧客数

商談対象となる  
全顧客の数



### オフィスサービス導入率

全顧客に占める  
オフィスサービス  
導入顧客の割合



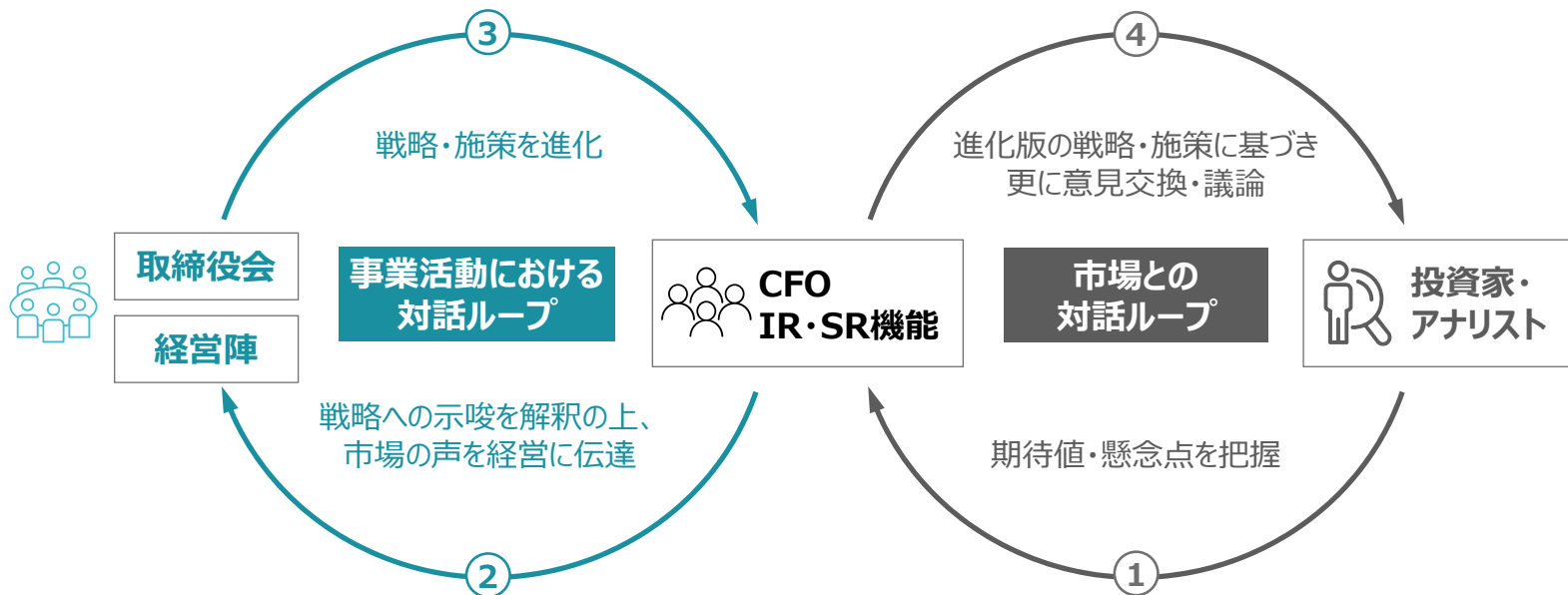
### ストック売上比率

オフィスサービスの  
売上に占める  
ストック売上の比率

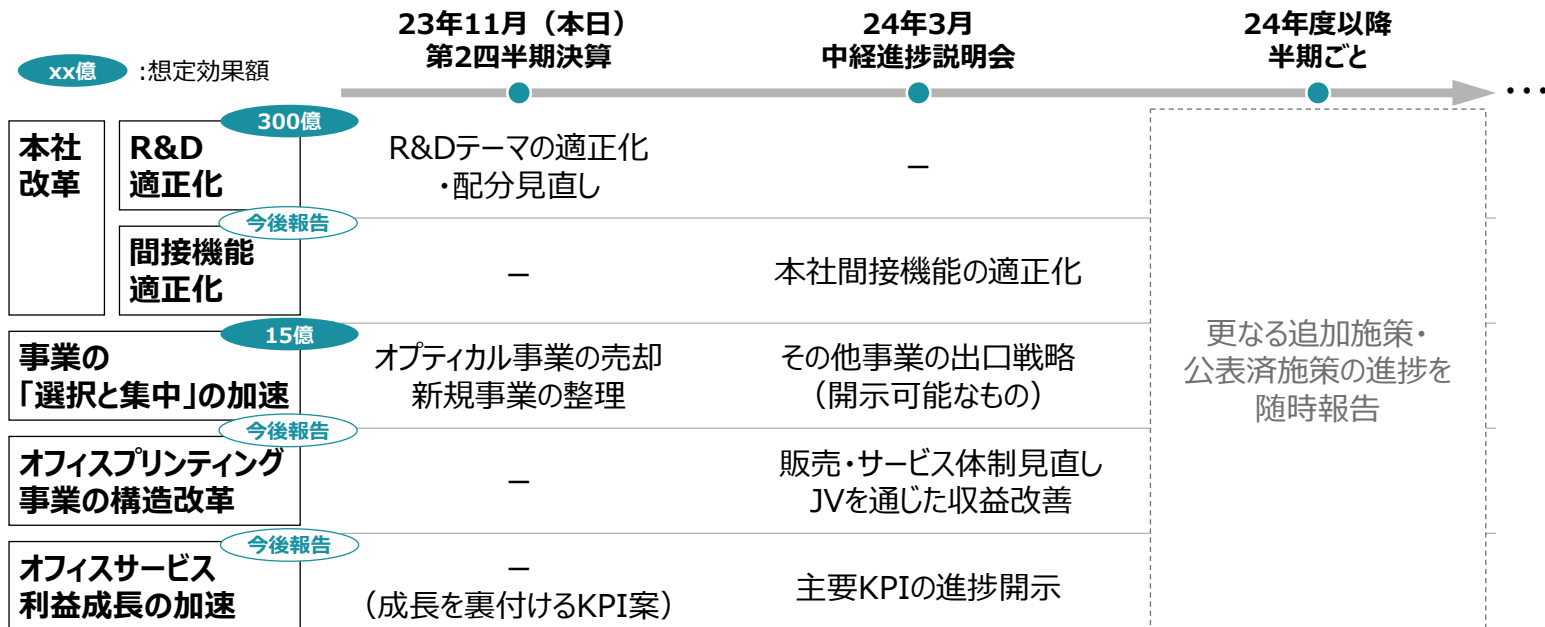


まとめ

## 変革のモメンタム・推進力維持のため、対話ループを強化・仕組みとして定着させる



## 施策の進捗報告に加え、追加施策を提示予定



## •FY25財務目標

収益構造変革に取り組み、  
現行中経の営業利益・ROE目標を堅持

- 営業利益 1,300億円

- ROE 9%超

## •資本政策

下記の従来方針を堅持し、  
継続的な増配や機動的な追加還元策を実施

- 最適純資産 9,000億円前後 (為替換算調整勘定を除く)  
(事業構造の変化に伴い柔軟に調整)

- 総還元性向の目安は50%

## 本日公表の構造改革施策

- R&D適正化 **300億円**

- 間接機能適正化 今後報告

- 事業の「選択と集中」 **15億円**

※追加施策は今後報告

- オフィスプリンティング  
事業の構造改革 今後報告

- オフィスサービス  
利益成長の加速 今後報告

**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」<https://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。

**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）23年度（FY23）：2023年4月から2024年3月までの会計年度