

企業価値向上プロジェクト 進捗報告

2024年5月7日

株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員 CEO

大山 晃



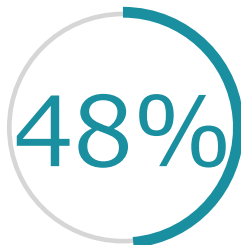
リコーの目指す姿

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

FY23実績



FY25目標



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・サービス体制の見直しや価格の適正化、他社との協業および生産効率の更なる向上等の取り組みを通じて、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

注力領域

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**」

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を非効率なタスクから解放する

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性を高める

ITサービス

ワークプレイスの基盤となる情報通信・セキュリティ・データ管理の環境を構築する

リコーの強み



顧客基盤

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



顧客接点

ワークプレイスに精通し顧客の課題把握と提案力に優れる販売・サービス部隊



自社IP

光学技術やセンシング技術など従来の強みを活用した高付加価値な自社製品、新たに獲得した自社SW

中長期的にワークプレイスの在り方が大きく変容する中で、新たな顧客ニーズが顕在化

中長期で想定されるワークプレイスの変化

雇用・組織の 在り方の変化

- アジリティを求め、組織はより「フラット」になり、連携を重視
- 雇用の形態も個人の専門性を活かした“1vs多”の雇用関係が一般化



顕在化する顧客ニーズ

柔軟でオープンな働き方に適合した
フレキシブルなIT環境およびデータ
管理やセキュリティの重要度が高まる

業務プロセスの 在り方の変化

- 予め定めた業務プロセスを前提とした働き方が主流であったが、業務プロセスはデータ主導で自動最適化される時代へと移行



単純な業務プロセスは自動化され、
データ主体で継続的に改善・最適化
される仕組みの構築が求められる

コミュニケーションの 在り方の変化

- 非効率なタスクから解放され、専門性を活かし新しい価値を創造するように
- 専門性の高い個人同士のコミュニケーションにおける様々なギャップが生まれる



コミュニケーションにおける言語・文化・
専門性・認識などのギャップを埋め、
働く人の創造性の支援が求められる

投資をワークプレイス領域に集中させ、各領域で成長加速を進める

これまでの進捗

今後の展望

BPA

- ワークフローのデジタル化による「タスクゼロ」化実現のため、買収・提携を通じドキュメント・デジタルプロセス領域の提供価値を強化



CS

- ハイブリッドワークに最適な「働く空間」をグローバルで提供するため、買収や自社開発を通じてサービスを拡充



IT サービス

- ITインフラ構築、クラウド環境などのインフラサービスの提供



自社SWを基軸にAI、プロセス自動化などの提供価値を深化


FY23 売上：2,900億円
今後：自社AS領域は年率10%以上成長

ケイパビリティ強化によるマネージドサービスの加速

FY23 売上：700億円
今後：年率15%以上成長

収益性・インテグレーター能力を強化

FY23 売上：4,800億円
今後：収益性重視



収益構造変革に向けた取組み

企業価値向上PJ全体の進捗について報告

xx億 : FY25までの
想定効果額

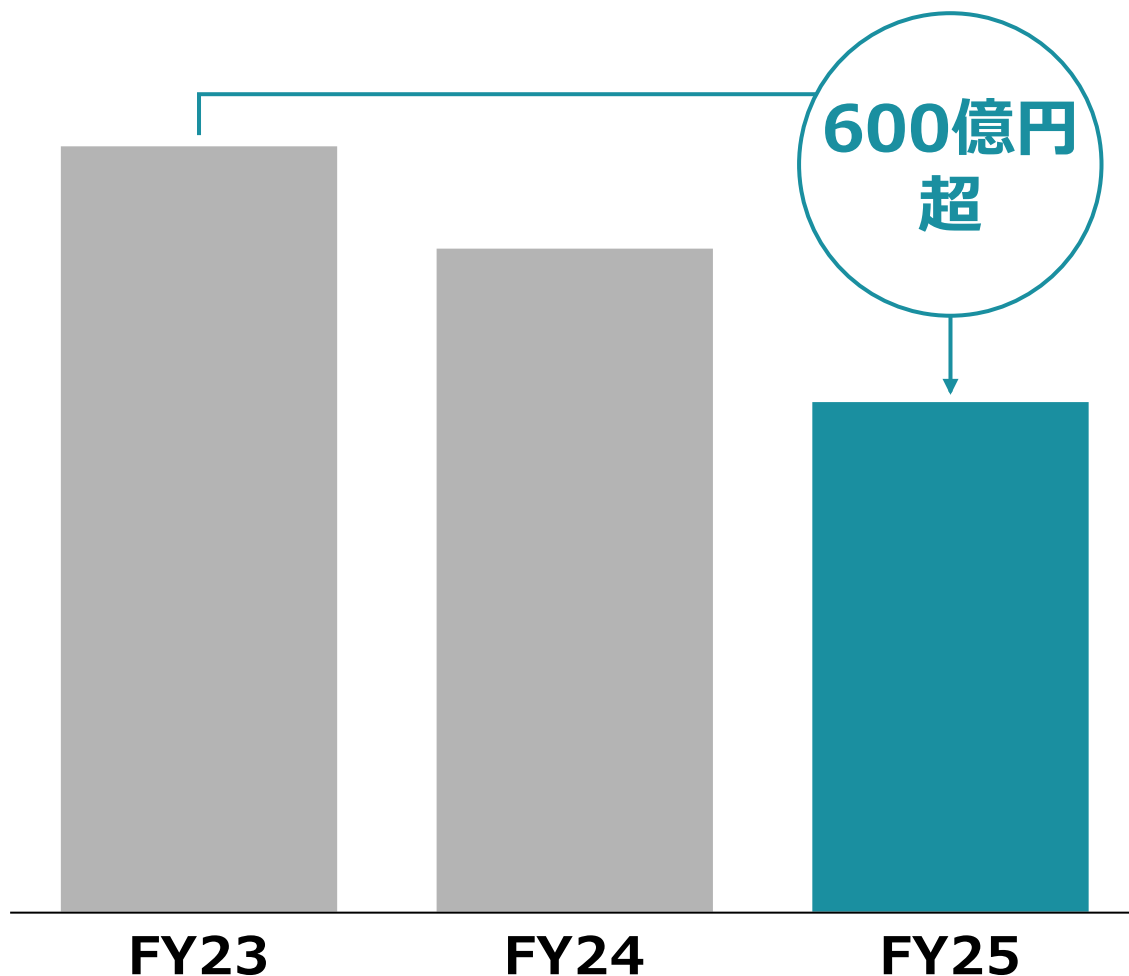
23年11月
第2四半期決算

24年2月
第3四半期決算

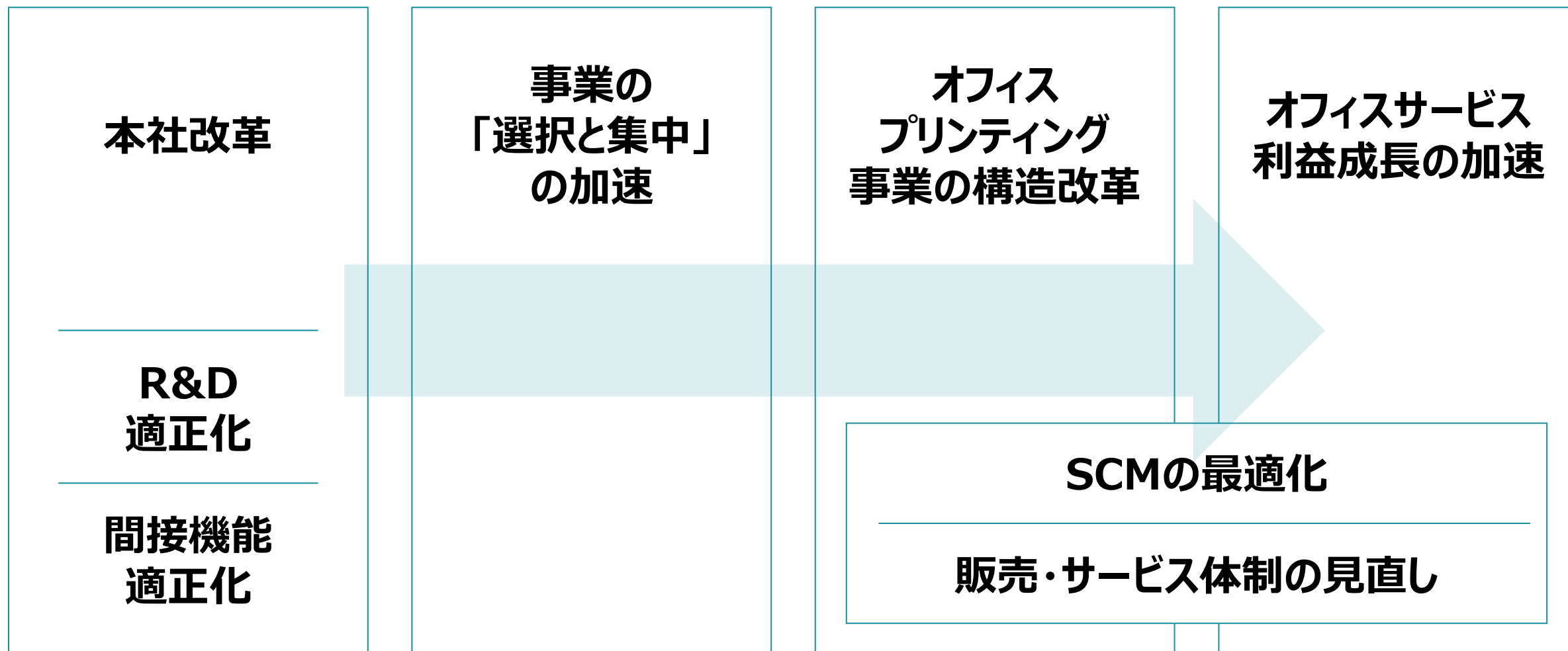
24年5月
通期決算 (本日)

本社改革	R&D適正化	R&Dテーマの適正化・配分見直し	R&Dテーマ適正化の進捗 (FY24のR&D費)	R&Dテーマ適正化の進捗 (FY24目標値の確定)	300億
	間接機能適正化	—	—	本社機能見直しの概要	20億超
事業の「選択と集中」の加速		オプティカル事業の売却 新規事業の整理	「選択と集中」の進捗	「選択と集中」の進捗	20億超
オフィスプリンティング事業の構造改革		—	東芝テックとのJVの進捗	東芝テックとのJVの進捗	40億超
オフィスサービス利益成長の加速		— (成長を裏付けるKPI案)	—	SCMの最適化 施策概要	30億超
				販売・サービス体制の見直し概要	100億超
				主要KPI FY23実績値開示	

FY25までに600億円超の収益構造変革の効果を創出し、固定費を低減していく



- リスキングなどを通じて、成長領域に経営資源のシフト・強化を実行中。デジタルサービスに貢献する人材を早期に求め、育成する
- 収益構造変革に要する費用の一部はFY24見通しに織り込み済みであり、投資額以上の効果を期中で回収する予定
- 今後追加的な一時費用があれば、順次投入し、費用対効果の確実性を追求していく（適宜、開示）



推進中の 取組み

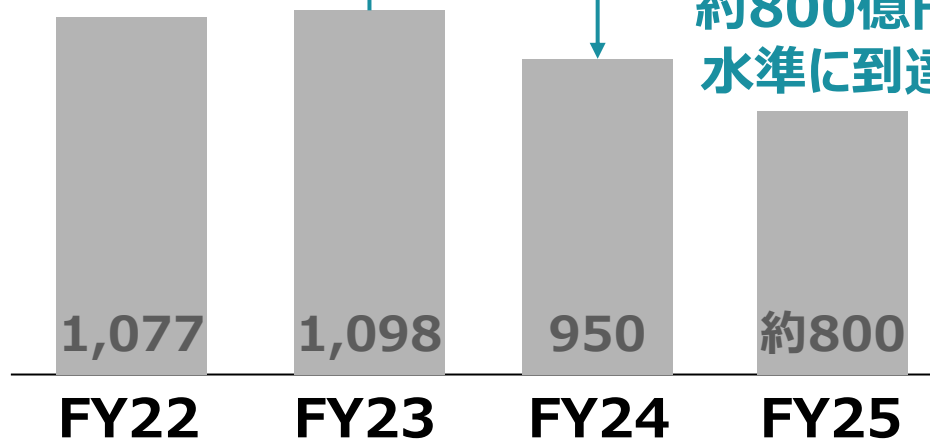
- デジタルサービス会社への変革のため、**ワークプレイス領域にR&D投資を集中**。
結果として全社R&D投資額は**FY25までに800億円水準に洗練**させる
- ワークプレイスへの投資集中のため、**CTOが全社R&Dリソース配分を統制**する体制を構築

主な進捗

研究開発投資 推移

**FY24中に約150億円
相当のテーマを適正化**

**FY25までに
約800億円
水準に到達**



- 技術起点でテーマ化され事業化確度の低いテーマやデジタルサービスとの関連性が低いテーマなどを中心に中止を判断
- ワークプレイス領域へR&D投資をシフトするため、CTOが全社R&Dリソース配分を統制し、**顧客価値起点での研究開発に向けたグローバルでの連携体制を構築し、R&D活動を推進中**

推進中の 取組み

- 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**
- プロセスDXにより業務を効率化し、**業務量削減をふまえて、さらに組織体制を見直し**

主な進捗

本社機能の見直し

- デジタルサービスの会社として強化すべき機能・適正化すべき機能を明確化し、**24年4月から新しい本社組織へ移行中**
- 具体的には、**SCM統括やダイベストなど、CoE※の役割を持つ機能を強化**。一方、シェアードサービス機能は段階的に適正化

※Center of Excellence

プロセスDXによる 業務効率化

- リスキングプログラムを提供し、データ利活用やシステム開発など、プロセスDXにより業務効率化に貢献する人材も強化中
- 社内の**プロセスDXを加速し、約2,000人月に相当する業務の効率化、業務量削減を実現し、新たな領域へシフト**

推進中の 取組み

- 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
- 事業PFMで判断した事業は**FY25までの効果創出を目指し、出口戦略推進中**

主な進捗

低収益事業の 撤退・売却

- 検討対象である10事業のうち、**6つの事業について出口プロセスへの移行に向けた最終段階**
- この成果として、**23年10月にオプティカル事業の譲渡契約締結、24年4月にeDiscoveryを売却**
- 今後も、市場性・ROIC・デジタルサービスとの親和性等の観点で事業PFMを推進、判断し、事業の出口戦略を検討。
更なる効果創出のため、検討対象も拡大しながら推進中

新規事業の整理

- 意思決定済事業の出口プロセスは終息に向けて着実に進捗

推進中の 取組み

- 市場縮小を前提に、効率化によるコスト低減に取り組み。そのための施策として、**24年7月1日に東芝テック社とのJVとして「エトリア株式会社」を設立予定**
- **スムーズな事業統合・シナジーの早期実現**のため、Day1に向けて両社間で最終調整中

主な施策と 効果創出の メカニズム

生産・開発体制の効率化

機種ラインアップ/
サプライ生産統合による
生産・開発コスト低減

調達コストの低減

両社での共通購買による
調達コストの低減

共通エンジンの開発

共通エンジンの開発・
搭載による**生産コスト
低減、商品力強化**

初年度の 注力ポイント

- **シナジー施策の早期具体化・実行**：両社の強みを最大限発揮する商品ロードマップ、生産拠点戦略を具体的な計画に落とし込み、早期の収益効果発現を目指し実行に移す
- **スムーズな事業統合**：効果刈取りの遅延を防ぐため、両社の既存オペレーション・システムを活用しながら段階的な事業統合を実施

推進中の 取組み

- デジタルサービスの会社として相応しい収益構造に転換するため、オフィスサービス商材についても**調達からサプライチェーン全体を俯瞰した取組みを推進**
- 外部環境の変化にも柔軟に対応できるよう、**グローバルでプロセス・ネットワークを見直し、サプライチェーンコストを抑制**

主な進捗

オフィスサービス商材 調達費の削減

- オフィスサービス事業でグローバルの調達体制を強化。**スケールメリットを生かしたパートナー戦略**により、IT商材に関する調達費を低減

需要予測プロセスの 最適化

- 需要予測から生産計画に至るプロセスを高精度化・自動化。これにより、**在庫低減や業務自動化による効率化**を実現

物流費の削減

- 域間・域内物流ネットワークの見直しや、ラストワンマイルのプロセス最適化を実施

これら施策への取り組みを開始。FY23比で**30億円超の収益改善効果**を想定

推進中の 取組み

- 顧客に対する提供価値最大化のため、販売・サービスや支援業務については顧客との関係性を重視した、**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**
- **プロセスDXを通じた業務の標準化**により生産性を向上
- 従来の手法に加えてインサイドセールスなども活用しながら**より効率を追求した販売モデルを構築**し、グローバルで販売・サービス体制を効率化

主な進捗

グループ会社の 構造改革

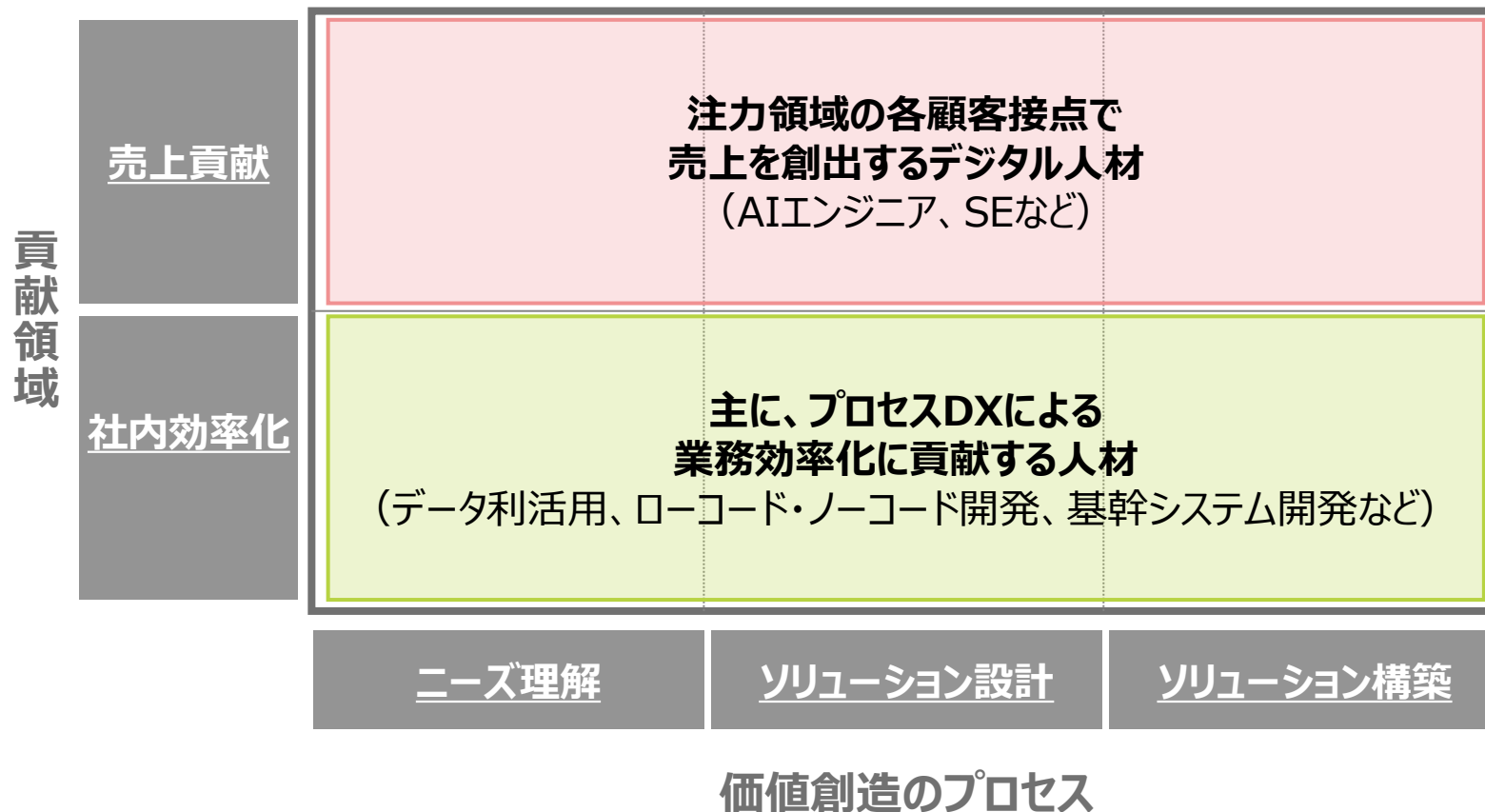
- 販売・サービス体制の適正化に各地域で取組中。
この取組みのなかで、**グループ会社の構造改革を実施**
- **この構造改革**に伴う一時費用をFY24見通しに織り込み

人的資本投資の選択肢としてリスキングプログラムを体系的に推進中

取組みの全体像

- デジタルサービスの会社に必要な人材を、M&Aや外部採用のみならずスキル転換を通じて一定数確保すべく、**リスキングプログラムを推進中**
- この中で、注力領域であるワークプレイスの各顧客接点で**売上を創出するAIエンジニアやSEなどのデジタル人材を育成**
- また、社内業務のプロセスDXを通じて業務効率化や外部委託の内製化を果たせる人材を強化し、**デジタルサービスの会社への変革を下支え**

リスキングプログラムで強化を目指す人材



推進中の 取組み

- 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**ストック商材の売上比率を増やす**ことが、利益成長のメカニズム

利益成長の 進捗を測る KPI



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

オフィスサービス
導入顧客の割合



ストック売上成長率

継続的な収益基盤となる
ストック売上の成長率
(オフィスサービス)

FY23実績

140万社

35 %

+10 %

*為替込 +17 %

注: オフィスサービス導入率・ストック売上成長率はリコー日本の代理店顧客を除く約97万社が対象

今年度は収益構造変革の各施策の「**遂行**」の一年
デジタルサービスの会社として相応しい収益構造への体質転換に注力する

RICOH
imagine. change.

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)の現在の計画、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、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、実際の業績は異なる結果となる場合がありますので、これらの業績見通しにのみ全面的に依拠なさないようお願い致します。

実際の業績に影響を与えうる重要な要素には、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、業績に影響を与えう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) FY2023 (2023年度)：2023年4月から2024年3月までの会計年度

事業区分の変更等について

当連結会計年度より、その他分野のPFU事業および一部共通費用を、リコーデジタルプロダクツとリコーデジタルサービスに事業区分変更を行いました。