

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

© Ricoh

- 企業価値向上プロジェクトの進捗について説明いたします。



リコーの目指す姿

© Ricoh

- まず、前提となるリコーの目指す姿について簡単に触れます。
- この目指す姿になるために、企業価値向上プロジェクトをしっかりと遂行していきます。

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・ストック収益の積み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

- デジタルサービスの会社への変革を進めるための主な取組みを、スライドの下段に示しています。オフィスサービスの収益成長と、オフィスプリンティング事業の体質強化を同時に実現していきます。重要指標としてはデジタルサービスの売上比率となり、2025年度に60%超を目指します。
- オフィスサービス事業は、オフィスプリンティング事業で培った顧客基盤にさまざまなサービスを乗せることでストック収益を積み上げ、収益性が上がっていく事業モデルになっています。お客様に信頼していただいているという当社のポジションを活用し、さまざまなサービス提供を行っていきます。
- オフィスプリンティング事業では、他社協業も含めた生産の効率化、販売チャネルの見直し、価格の適正化などのテーマに取り組みながら、体質を強化していきます。




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	CS Communication Services	ITサービス
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	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	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	 顧客接点	 自社IP
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	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

- 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です。
- グローバルの顧客基盤があり、グローバルの顧客接点機能があり、グローバルにサービスを提供できる強みがあります。また、お客様に提供するサービスにおいて、当社のソフトウェアがよりよい業務改善が提案できる分野については、積極的に導入を進め、収益性を改善していきます。
- 注力する領域は、スライドの中段に示しているBPA・CS・ITサービスです。

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	顕在化する顧客ニーズ
<p>雇用・組織の在り方の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>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</p>
<p>業務プロセスの在り方の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>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</p>
<p>コミュニケーションの在り方の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>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</p>

- デジタルサービスの会社を目指す背景として、デジタルサービスの需要の拡大について説明します。
- デジタルサービスを提供する領域であるワークプレイスは、非常に大きなマーケットで、今後も変容が続く中で、さまざまな需要が発生すると見込んでいます。
- ご存じのように、コロナ禍を経て、リモートワークやハイブリッドワークの働き方が主流になり、新しいIT環境やデジタルでのワークフローの構築などのさまざまな需要が生まれました。今後も、このワークプレイス領域では大きな変革が予測されます。
- 例えば、雇用・組織の在り方の変化があります。さまざまな専門性を持った人材が共に仕事をするところでは、組織はよりフラットになり、今まで以上に連携が求められるようになります。専門人材は1社に縛られず、複数の会社と雇用関係を結びながら仕事をする状況が想定されます。そのような場合にはフレキシブルなIT環境が必要です。安全なセキュリティ環境を整えることも必要となり、さまざまな需要が生まれてきます。
- また、業務プロセスの在り方も変化しています。AIなどのテクノロジーが進化していくことで自動化・最適化がますます洗練されていきます。
- さらに、コミュニケーションの在り方も変化しています。テクノロジーの進化により、人間が非効率なタスクから解放されてより創造的な仕事に従事できるようになります。価値創造では、専門性の高い人材同士のコミュニケーションが重要視されるため、新たなニーズが高まり新たなサービスが必要とされると考えています。

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



- リコーの現在地とこれからをお示ししています。
- BPA、CS、ITサービスの三つの領域で、提供能力と提供価値の強化を着実に進めています。
- 例えば、BPAの領域では、2019年度に買収したDocuWareなどの自社ソフトウェアを基軸とし、さらなる買収や他社との提携も活用しながら、ソフトウェアの強化に取り組んでいます。
- 4月にドイツのAIのスタートアップ企業であるNatif.aiの買収を発表しました。強みのある領域の周辺領域を強化するために、非常に重要な買収です。周辺領域に提供価値を広げていくアプローチは、既存のお客様へ新たな機能追加を提供していくことが可能となるため、買収のコストを最小化しながらリターンも得られると考えています。
- また、CSの領域では、欧州において複数のAVインテグレーターを買収して、提供能力を強化しました。米州でもCenero社を買収し、インテグレーター能力の強化とともに、マネージドサービスを提供するプラットフォームの強化にも努めています。非常に高い収益性を目指している領域です。
- ITサービスも、BPAやCSを提供する非常に重要な基盤と位置づけ、収益性・インテグレーター能力の強化を行っています。
- スクラムパッケージのような、お客様が容易に導入することができるパッケージ化されたサービスの提供も全ての領域で強化しています。インテグレーターの機能、自社のソフトウェアを強化していくことで収益性を高めていきます。

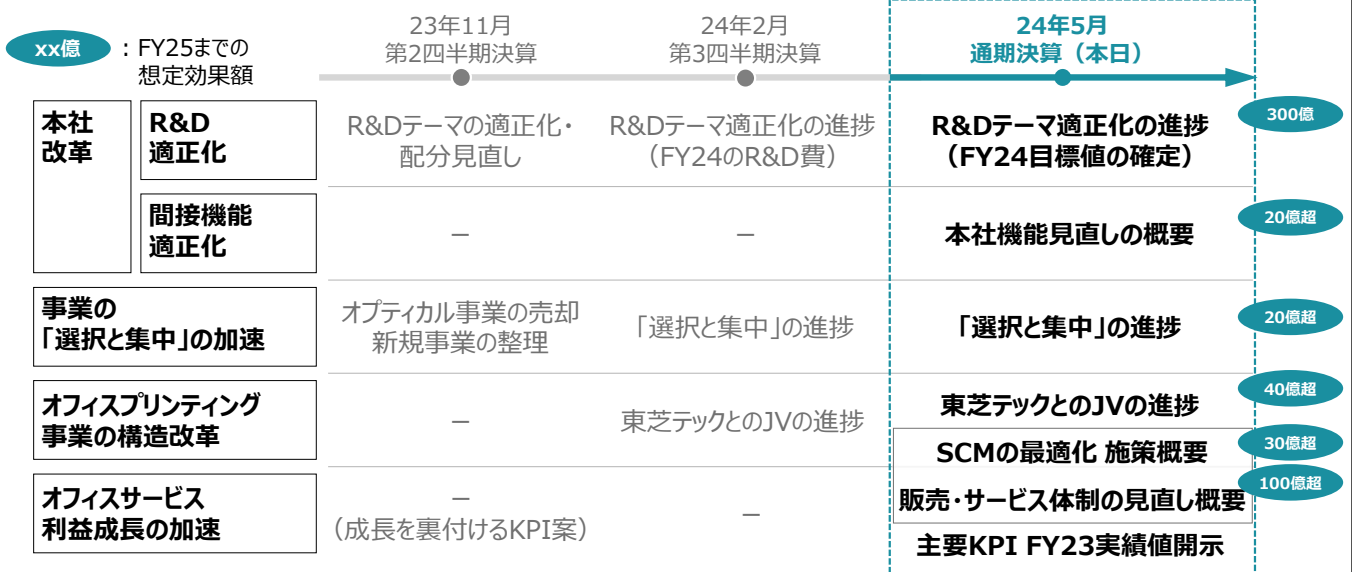


収益構造変革に向けた取組み

© Ricoh

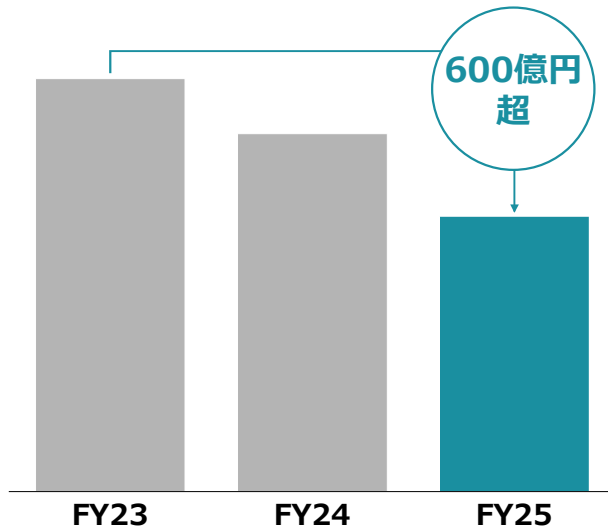
- これまでご説明した目指す姿を実現していく上で、新しい収益構造を意識した体制、プロセス、コスト構造を実現することが非常に重要と考えています。

企業価値向上PJ全体の進捗について報告



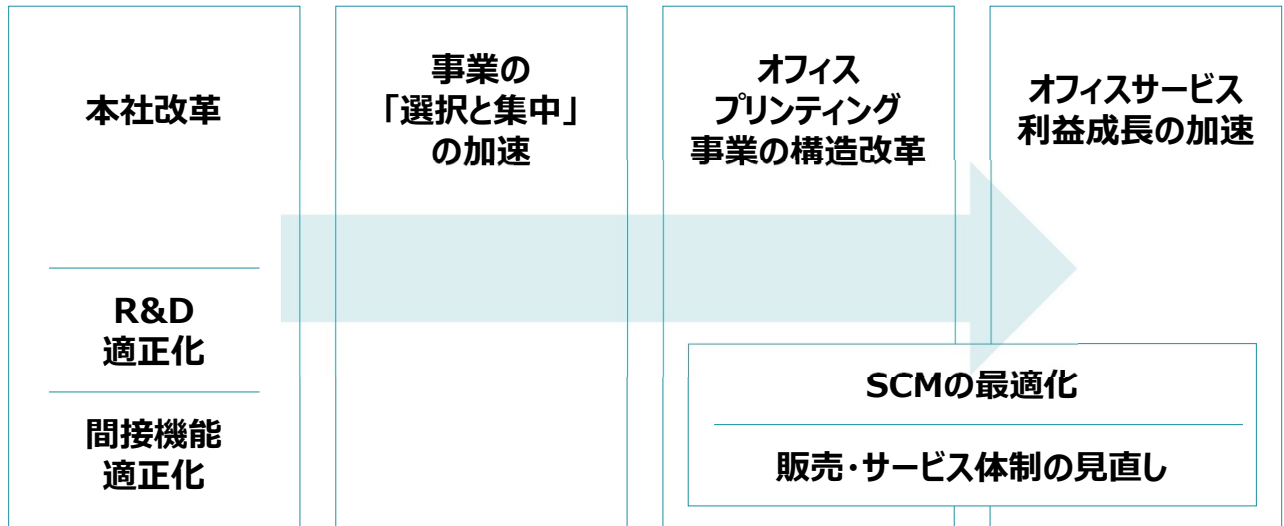
- 本日は、スライドの点線で囲った部分をアップデートします。

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



- リスキリングなどを通じて、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）

- 収益構造変革により、2023年度と比較し600億円を超える効果2025年度に想定しています。
- 機関の意思決定が必要な施策については、今後適時に、その一時費用についても開示していきます。

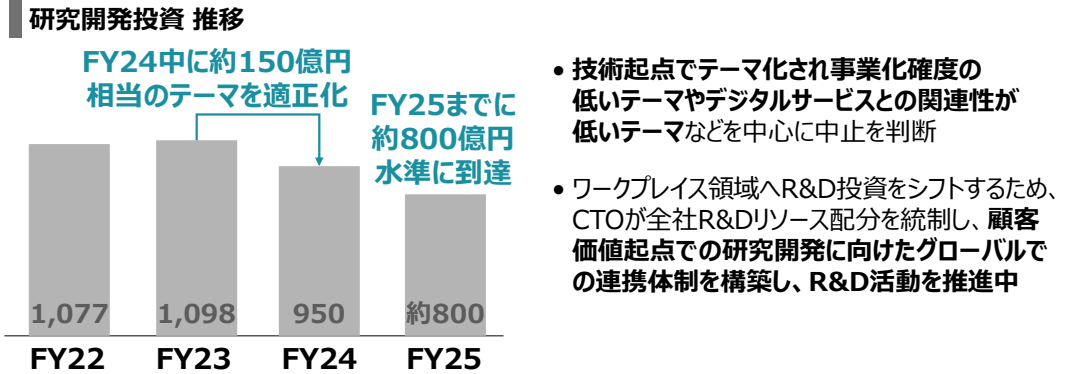


- 当社の収益構造変革プログラムは四本柱となります。
- 「本社改革」「事業の選択と集中の加速」「オフィスプリンティング事業の構造改革」に加え、ここから捻出された経営資源を使用して「オフィスサービス 利益成長の加速」に取り組みます。
- また、オフィスプリンティングとオフィスサービスにまたがる施策として、SCMの最適化、販売サービス体制の見直しを行います。

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



- 本社改革のR&Dの適正化についてです。
1,100億円程度あった研究開発投資を、800億円台に洗練します。
ワークプレイス領域に投資を最適化させるため、CTOが全社のR&Dリソースを調整する体制を構築しガバナンスを利かせて推進しています。
- テーマの選択と集中は進んでおり、2024年度中に150億円程度のテーマを適正化します。
中止と判断したテーマは、事業確度が比較的低く、将来に当社が進むべき方向と必ずしも一致しないものであり、成長能力を毀損するものではありません。

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統括やダイバストなど、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**

- 本社改革の間接機能の適正化においては、プロセスのDX等により本社部門の業務効率化・業務量の削減・組織体制の見直しなどを行っています。今後、見直しの効果を刈り取っていきます。
- コストの適正化も重点施策となりますが、コストだけではなく強化すべき機能は強化を進めていきます。
- 大きくSCMを改革するためには、バリューチェーン全体での改革が必要です。バリューチェーン全体を俯瞰する組織を本社に設立します。
- また、選択と集中を加速するために必要となるダイバストの支援などの本社機能を強化することで、効率化させる機能、強化する機能のメリハリをつけていきます。

推進中の 取組み

- リコーの強みが活かせる「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

- 事業の「選択と集中」の加速についてアップデートします。
- ワークプレイス領域への投資の集中を推進していますが、検討対象としている10事業のうち、6事業については出口プロセスへの移行に向けた最終段階にきています。
- うちの2事業については既に発表しております。
1つ目は、2023年10月に発表した、オプティカル事業の譲渡契約締結です。今年度中に実施予定です。2つ目は、2024年4月に発表した、アメリカのeDiscoveryの事業売却です。
- 今後も、事業ポートフォリオのマネジメントを進め、選択と集中を加速していきます。

推進中の 取り組み

- 市場縮小を前提に、効率化によるコスト低減に取組み。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

- オフィスプリンティング事業の構造改革、東芝テック株式会社（以下、東芝テック）とのジョイントベンチャー組成についてです。2024年7月1日にエトリア社を設立予定です。
- ジョイントベンチャーの効果は、主に3つあります。
1つ目は東芝テックとリコーのお互いの機種ラインアップを絞り込むことによる生産・開発コストの低減です。
2つ目は、機種ラインアップを絞り込むことでの共通購買による調達コスト低減です。
3つ目は、共通エンジンの開発による、全体的な生産コストの効率化と商品力の強化です。
- この製品ラインアップの絞り込みや共通エンジンの開発が、調達コストの削減も含めたさまざまなコスト削減効果を生み出していきます。まずはエトリア社設立以降、両組織の事業を統合し、安定稼働させていきます。

推進中の 取り組み

- 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り組みを推進**
- 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

- SCMの最適化についてです。先ほど説明したとおり、サプライチェーン全体を俯瞰した取り組みが必要で、グローバルのプロセスネットワークの見直しを行い、サプライチェーンコストを抑制していきます。
- 主な取り組みは3つです。
- 1つ目は、オフィスサービス事業でグローバルの調達体制を構築・強化していきます。例えばPCやサーバーなど、オフィスサービス商材の調達費を削減していきます。
- 2つ目は、需要予測から生産に至るプロセスの高精度化・自動化を進め、在庫の削減・業務効率化を図ります。コロナ禍でサプライチェーンが乱れたことで改善すべき点が明確になりました。徹底的に改善を行い、業務効率を上げていきます。
- 3つ目は、物流ネットワークそのもの見直しやラストワンマイルのプロセス最適化による物流費の削減です。
- これらの施策で、2023年度との比較で30億円以上の効果を想定しています。

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

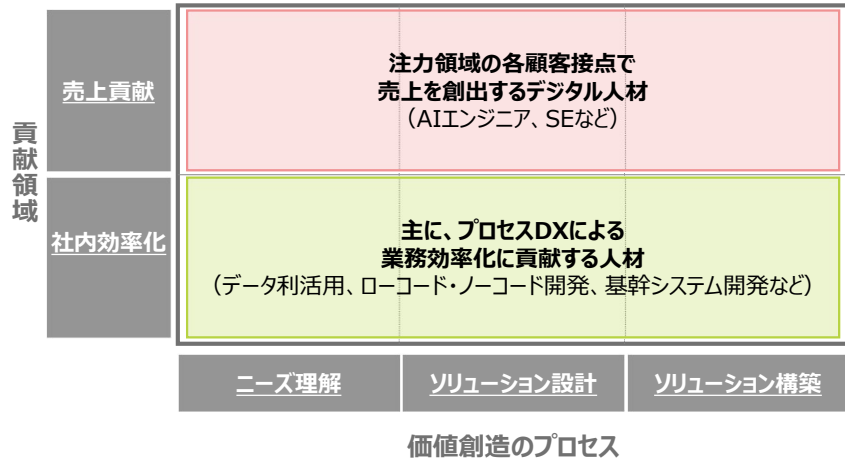
- デジタルサービスの会社として相応しい、販売・サービス体制の見直しです。販売・サービスや支援業務についても適正化を図ります。
- 特に、より多くの価値を作るためには顧客接点の強化も必要となる一方で、効率化すべきところも多々あります。従来のチャネルや販売体制でよいかなど、各地域で相応しい体制への見直しを始めています。
- また、販売サービスのプロセスDXを通じ生産性を向上します。一例として、インサイドセールスなどの活用により効率化を進めています。一時費用を使った効率化を既に開始しています。

人的資本投資の選択肢としてリスキリ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、**リスキリ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**

リスキリングプログラムで強化を目指す人材



- これまでにご説明したとおり、多岐にわたる施策から人的資本も新たに生まれています。ここでは、人的資本の活用についてご説明します。
- 人的資本を活用するというと、人材が右から左に移るだけで、利益貢献しないと思われるかもしれませんが、確実に利益効果を創出できると考えています。スライド右側でお示しているとおり、注力領域の各顧客接点において、デジタル人材により売上貢献を行い利益改善します。また、社内効率化による経費削減や、外注費用の削減を行います。
- これらを実現するために、リスキリングすることで人材を育成していきます。
- 具体的には、販売に貢献する点では、AIエンジニアやお客様の課題を解決するSEは、日本だけでなく世界中で必要とされており、当社も外部からでも欲しい人材です。徹底的にリスキリングプログラムを活用し、お客様の課題を解決するSE人材を社内に育成し、売上貢献へつなげていきます。
- また、データの利活用やプロセスのDX、システム開発ができる人材を育成し、外部委託しているITやシステム運用の業務の内製化を図っていきます。
- このような人材をさらに社内に増やし、社内業務のプロセスDXだけではなく外部のビジネスも獲得していくことで、利益貢献していきます。

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ージョンの代理店顧客を除く約97万社が対象
May 7, 2024

© Ricoh

18

- リスキルした人材を活用しながら、オフィスサービス利益成長を加速するKPIとして、顧客数、オフィスサービスの導入数、ストック売上の成長率の3つを挙げています。
- 安定して140万社のお客様と取引をしています。地域によって増減があるものの、今後もこの水準で推移するものと想定しています。
- その中でオフィスサービスを導入しているお客様は35%で、前年に比べて微増です。ユーザー数を増やしたいと考えているDocuWareでは2023年度に新たに1,500社を獲得しています。
- ストック売上は順調で、2023年度は為替を除いて10%、為替込みで17%伸長しました。今後も引き続き成長させていきたいと考えています。

**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**

- 2024年度は収益構造変革の各施策を遂行する1年と位置づけています。
- オフィスプリンティングと、オフィスサービスの事業モデルには、共通で使っているインフラや、お客様の環境など多様な状況があるため、この施策についてはかなり慎重に設計してきました。
- 2024年度は、この慎重に設計してきた施策を、まさに実施、遂行する1年となります。これらをやり返すことで、新しい収益構造に対応できる会社構造にします。
- 本日はお示していない施策についても、今後、実施していく予定です。機関の意思決定が必要となる費用等が含まれる施策の公表は、開示できる段階になったタイミングで、適時お知らせします。
- 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)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) 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ト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。