

**第121回
定時株主総会**

対処すべき課題

2021年6月24日

**株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員 CEO**

山下 良則

変化の加速

リコーが変わらずに大切にすること

三愛精神の実践

リコーはお客様の“はたらく”に寄り添い続けること

第20次中計は2036年ビジョンに向かう第一歩

OAメーカーから脱皮し、 デジタルサービスの会社へ転換する

2017年度

リコー再起動

- 5大原則の見直しによる収益力強化
- 事業の選別と資産の見直し

2018-19年度

リコー挑戦

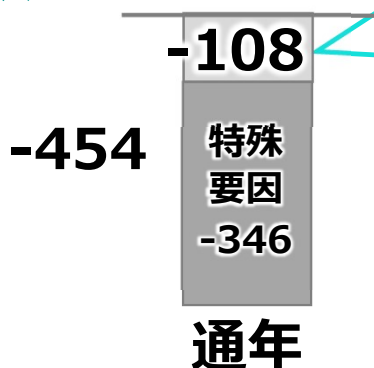
- オフィスサービス事業の成長と黒字化の同時実現
- キャッシュアロケーションに基づく戦略投資
- ROIC経営の導入（試行）

2020年度
危機対応と
変革加速

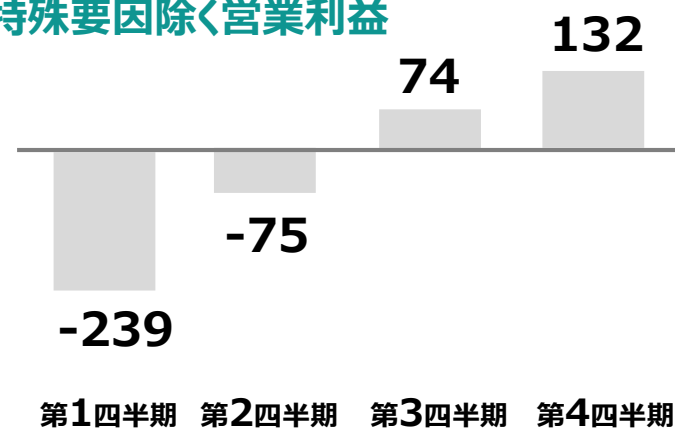
OAメーカー
デジタルサー

2020年度の営業利益実績 と四半期別内訳

単位億円



特殊要因除く営業利益



2017年度

リコー再起動

- 5大原則の見直しによる収益力強化
- 事業の選別と資産の見直し

2018-19年度

リコー挑戦

- オフィスサービス事業の成長と黒字化の同時実現
- キャッシュアロケーションに基づく戦略投資
- ROIC経営の導入（試行）

2020年度
危機対応と
変革加速

第20次中計は2036年ビジョンに向かう第一歩

OAメーカーから脱皮し、
デジタルサービスの会社へ転換する

2017年度

リコー再起動

- 5大原則の見直しによる収益力強化
- 事業の選別と資産の見直し

2018-19年度

リコー挑戦

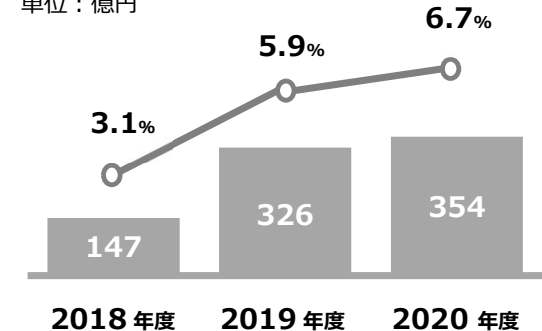
- オフィスサービス事業の成長と黒字化の同時実現
- キャッシュアロケーションに基づく戦略投資
- ROIC経営の導入（試行）

2020年度
危機対応と
変革加速

1. 緊急及び恒久的な体質強化策で1,000億円創出
2. オフィスサービス事業の収益拡大

営業利益/営業利益率の推移

単位：億円



3. カンパニー制の導入

第20次中計は2036年ビジョンに向かう第一歩

OAメーカーから脱皮し、 デジタルサービスの会社へ転換する

2036年ビジョン
“はたらく”に喜びを

2017年度

リコー再起動

- 5大原則の見直しによる収益力強化
- 事業の選別と資産の見直し

2018-19年度

リコー挑戦

- オフィスサービス事業の成長と黒字化の同時実現
- キャッシュアロケーションに基づく戦略投資
- ROIC経営の導入（試行）

2020年度
危機対応と
変革加速

2021-22年度
第20次中計

2023-25年度
第21次中計

リコー飛躍

- オフィスサービス事業が利益でグループ業績を牽引
- 事業成長と資本収益性の向上の両輪で持続的な企業価値向上を実現

■ リコー飛躍で目指す姿

はたらく場をつなぎ、はたらく人の創造力を支えるデジタルサービスの会社

事業視点 | **OAメーカーからデジタルサービスの会社への転換**

将来財務視点 | **サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価**

財務視点 | **ROE 10%超を継続し企業価値を最大化**

デジタルサービスの会社が提供する価値

私たちが提供するデジタルサービスの価値はさらに進化を続ける

デジタルサービスの会社
への転換

サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価

ROE10%超を継続し企業価値を最大化



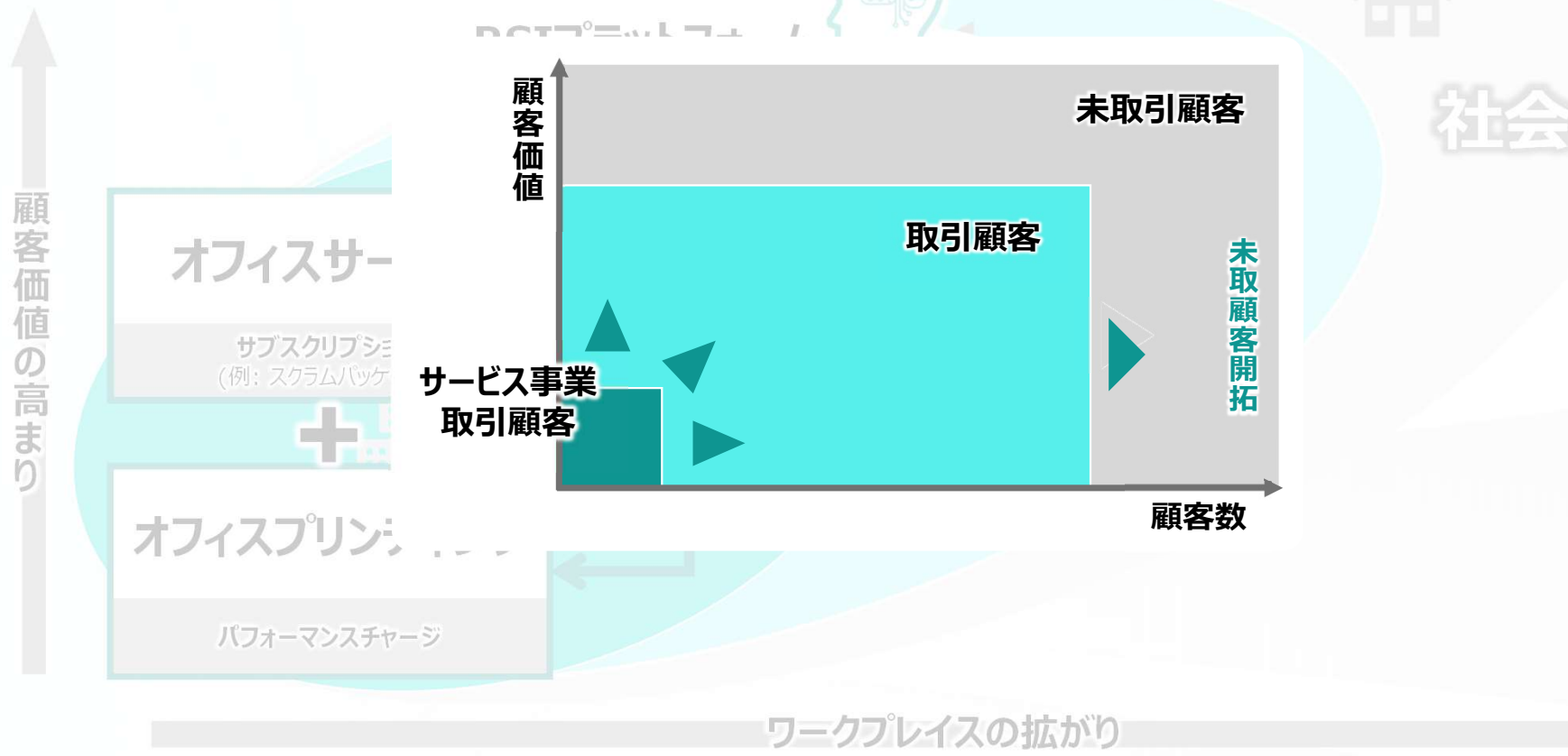
デジタルサービスの会社が提供する価値

私たちが提供するデジタルサービスの価値はさらに進化を続ける

デジタルサービスの会社
への転換

サステナビリティ/ESGでグローバルレベル評価

ROE10%超を継続し企業価値を最大化



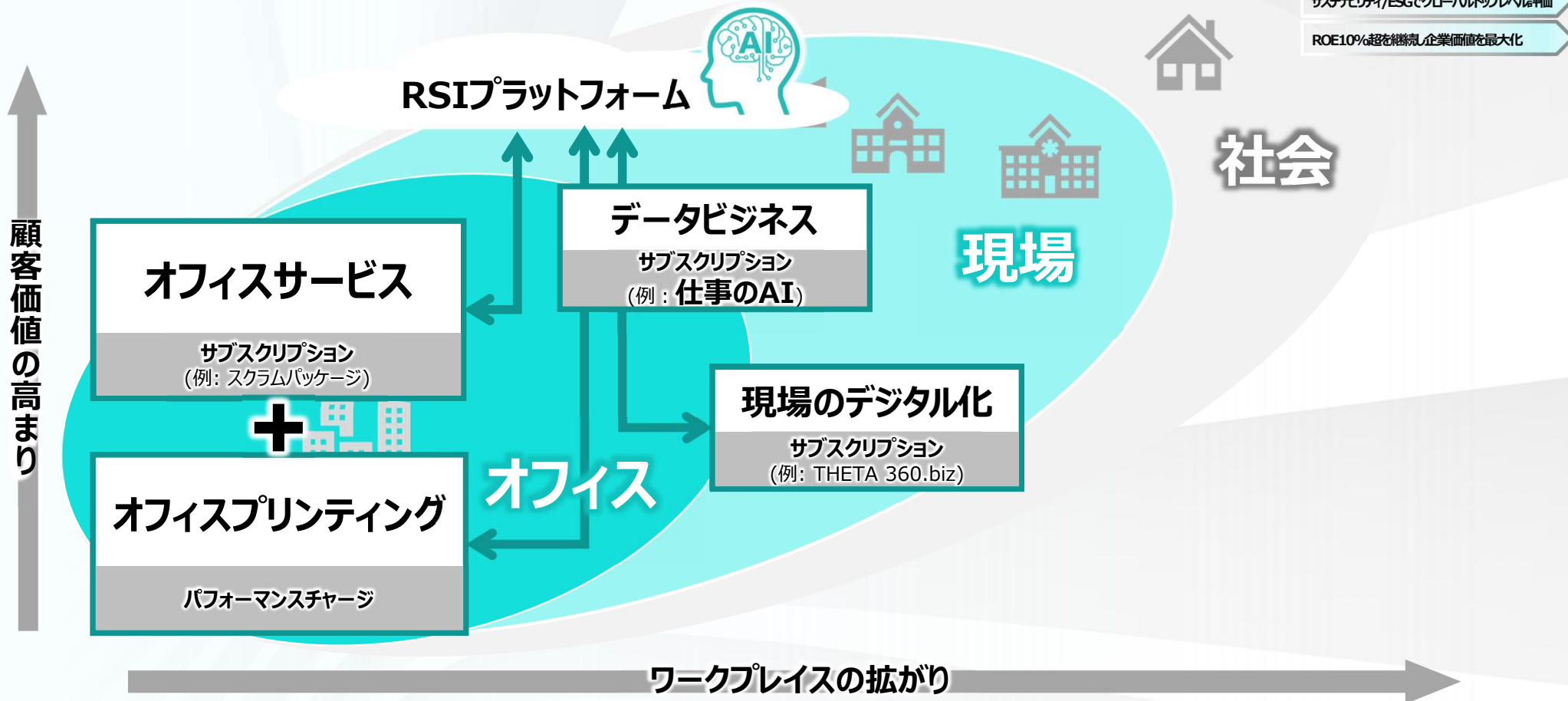
デジタルサービスの会社が提供する価値

私たちが提供するデジタルサービスの価値はさらに進化を続ける

デジタルサービスの会社
への転換

サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価

ROE10%超を継続し企業価値を最大化



事業ポートフォリオ変革

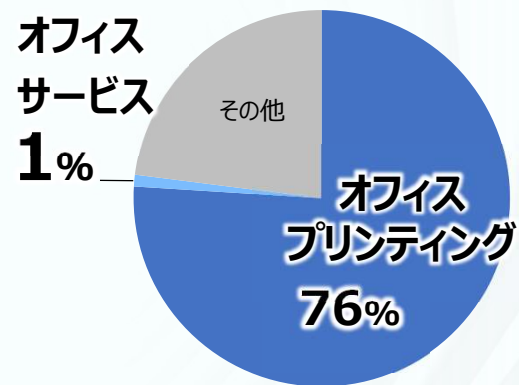
オフィスサービス事業の拡大により 事業ポートフォリオ転換を確実にする

デジタルサービスの会社
への転換

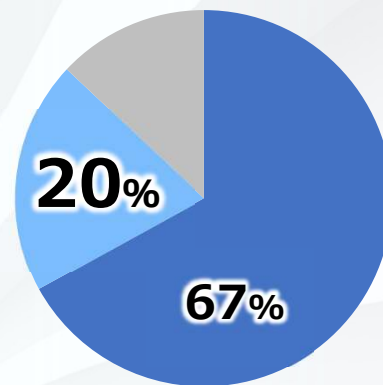
サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価

ROE10%超を継続し企業価値を最大化

営業利益 事業別比率

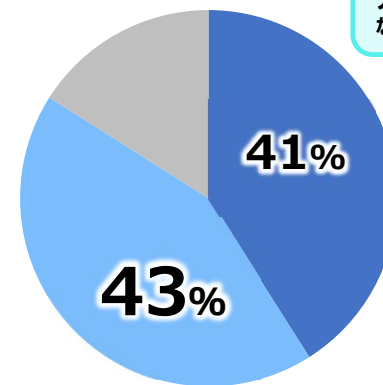


2017年度



2019年度

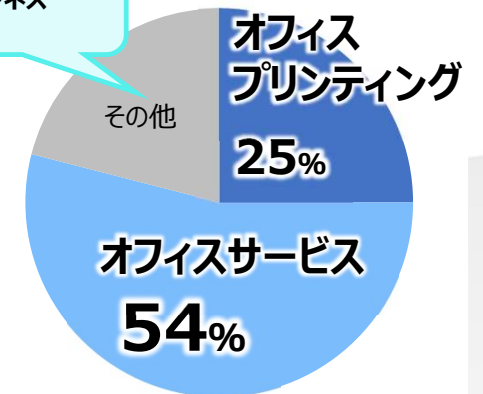
営業利益で
逆転



2022年度

営業利益で
過半を占める

現場のデジタル化
データビジネス
など



2025年度

※全社・消去除く ※一過性要因除く

ESGの活動と外部からの評価

ESG取り組み

- 2017年 4月 国際的なイニシアチブであるRE100に日本企業として初めて参加
- 2018年 リスクマネジメント委員会・投資委員会・ESG委員会の設置
- 2018年 社外取締役半数かつ非執行取締役過半数化
- 2019年 8月 「Business for Inclusive Growth (B4IG)」イニシアチブに日本企業として初めて参加
- 2020年 11月 「30% Club Japan」に加盟
- 2021年 3月 再生可能エネルギー使用率の2030年度目標を30%から50%に引き上げ
- 2021年 4月 「リコーグループ人権方針」を改定



外部からの評価

- 2020年 4月 RE100リーダーシップ・アワードの最終選考企業に選出
- 2020年 8月 「Gomez ESGサイトランキング2020」で総合第1位を獲得
- 2020年 11月 「DJSI World*」構成銘柄に選定
*「Dow Jones Sustainability World Index」
- 2020年 11月 「日経SDGs経営大賞」で「大賞」を受賞
- 2021年 1月 日本テレワーク協会「テレワーク推進賞」において最高位の会長賞受賞
- 2021年 2月 CDPから最高評価の「気候変動Aリスト」企業に認定

デジタルサービスの会社への転換

サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価

ROE10%超を継続し企業価値を最大化

デジタルサービスの会社への転換

サステナビリティ/ESGでグローバルトップレベル評価

ROE10%超を継続し
企業価値を最大化

財務視点 | ROE 10%超を継続し企業価値を最大化

- 事業ポートフォリオ管理を通じた収益構造の転換
- 最適資本構成に基づく積極的な成長投資
- 総還元性向50%を目安にした株主還元

新たな事業で社会課題に挑む

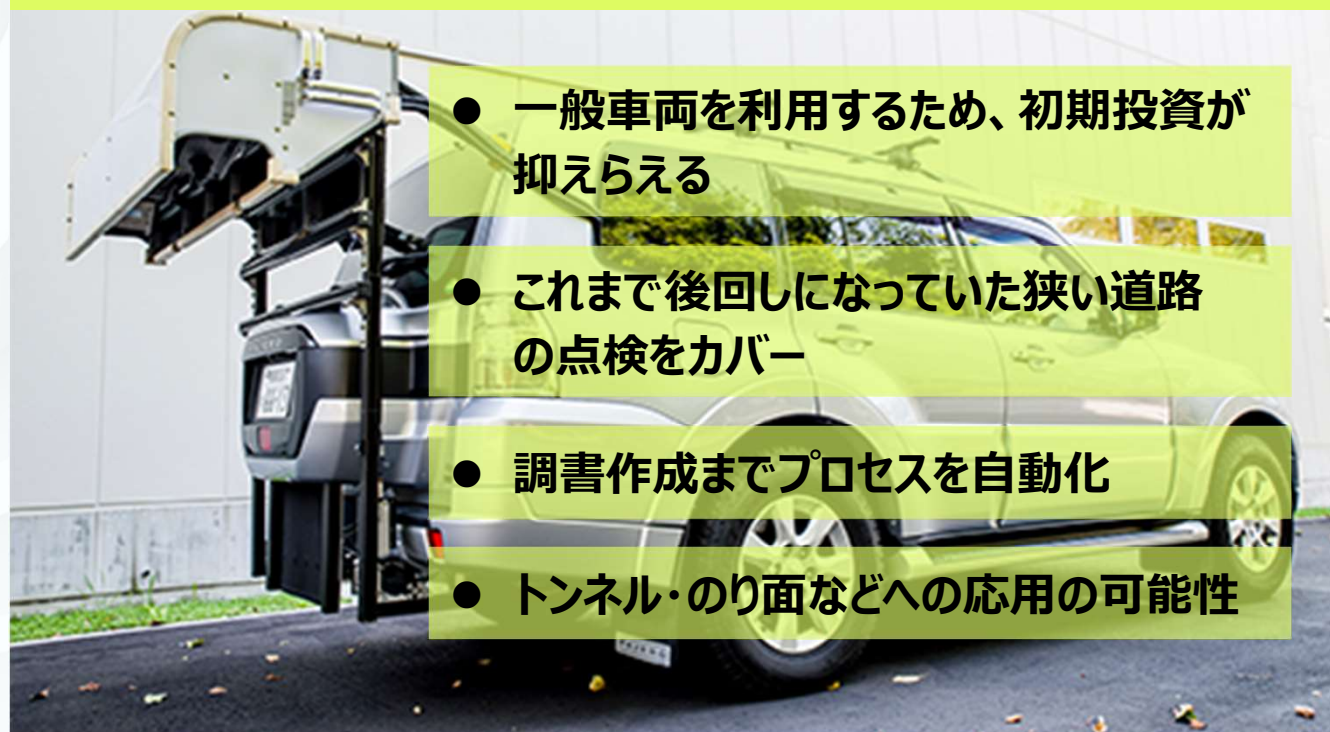


社会インフラ点検サービス : 道路の表面をデジタル化し、劣化状況を検知する

社会課題

- 調査が行き届かない
県道・市町村道
- 人が目視で点検

リコーの技術で解決



- 一般車両を利用するため、初期投資が抑えられる
- これまで後回しになっていた狭い道路の点検をカバー
- 調書作成までプロセスを自動化
- トンネル・のり面などへの応用の可能性

■ 新たな事業で社会課題に挑む ②

エネルギー ハーベスティング :

微弱な室内光で発電し、デバイスの電池交換を不要にする

社会課題

- IoT社会で増えるセンシングデバイス
- エネルギーの有効活用
- 電解液もれによる安全面への懸念

リコーの技術で解決



- センシングデバイスに搭載し電気を自給自足
- 倉庫、工場など暗い室内光の下でも発電
- 電解液を固体化し、安全かつ高耐久を実現

※試作品

固体型色素増感太陽電池(DSSC*) *Dye Sensitized Solar Cell

プレー

発泡PLAシート「PLAiR」：植物と空気で出来た新プラスチック素材

社会課題

- 地球温暖化防止のための石油由来素材の削減
- 植物由来素材のコストダウン、発泡・成形の技術課題解決による利用拡大

リコーの技術で解決

- 生分解性を持つカーボンニュートラルな新素材の実現
- リコー独自の発泡技術により、しなやかさと強さを両立した発泡PLAシートを開発

PLA：植物などの糖분을原料とした植物由来のプラスチック素材

“はたらく”に喜びを

2036年、100歳を迎えるリコー。

はたらく喜びを、生きる喜びへ、つないでいくために。

RICOH
imagine. change.