

第123回  
定時株主総会

対処すべき課題

2023年6月23日

株式会社リコー

代表取締役 社長執行役員 CEO

**大山 晃**

ハイブリッド  
ワーク

はたらく

環境

の変化

メタバース

ワーケーション

地方移住

Z世代

はたらく

人

の変化

ギグワーカー

100年時代

AI



変わりゆく“はたらく”に寄り添い、  
お客様の生み出す力を支える  
デジタルサービスの会社へ



# 第20次中期経営計画の振り返り

# 20次中計の振り返り・21次中経における強化ポイント

## 20次中計までの 「主な実施事項」

- デジタルサービスの会社  
への変革を宣言
- 社内改革の実行
  - ・ 社内カンパニー制への移行
  - ・ ROIC経営導入
  - ・ 事業ポートフォリオマネジメント導入
- 成長投資の実施

## 21次中経における 「強化ポイント」

1

安定的な収益源の確保

2

変化対応力に優れた体制の構築

3

新たなデジタル化領域での成長

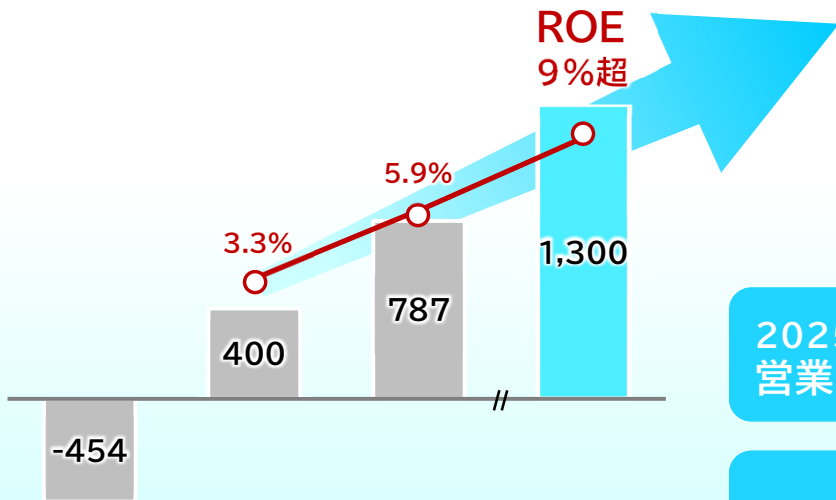


# 第21次中期経営戦略

# 21次中経の目標

**ROE**  
**10%超**  
を継続して目指す

単位:億円  
営業利益



2025年度  
営業利益目標

**1,300**億円

**ROE**

**9%超**

売上高  
営業利益率

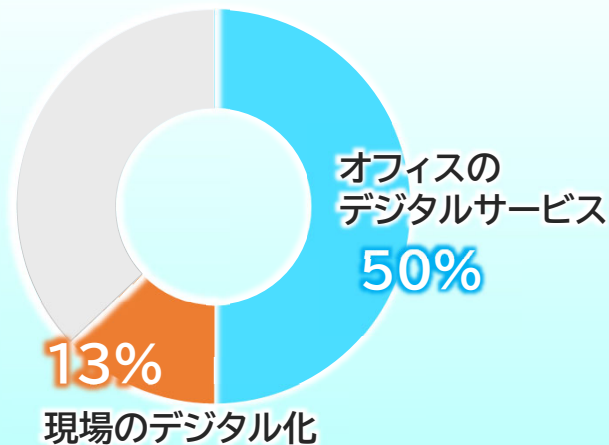
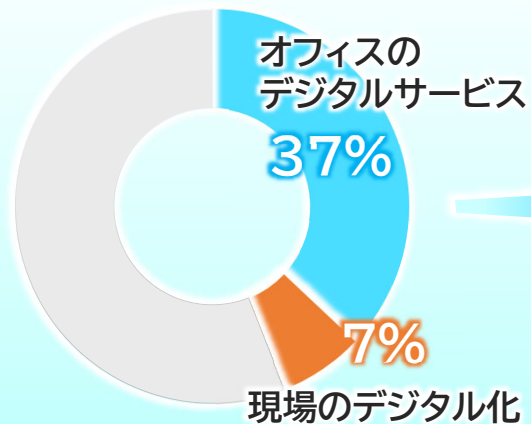
年度	売上高 (億円)	営業利益率 (%)
2020年度実績	16,820	—
2021年度実績	17,585	2.3%
2022年度実績	21,341	3.7%
2025年度目標	23,500	5.5%

# デジタルサービスの売上比率

2025年度にはデジタルサービスの売上比率で60%超を目指す

2022年度 実績 **44%**

2025年度 目標 **60%超**



※その他事業を除く





## 21次中経における 「強化ポイント」

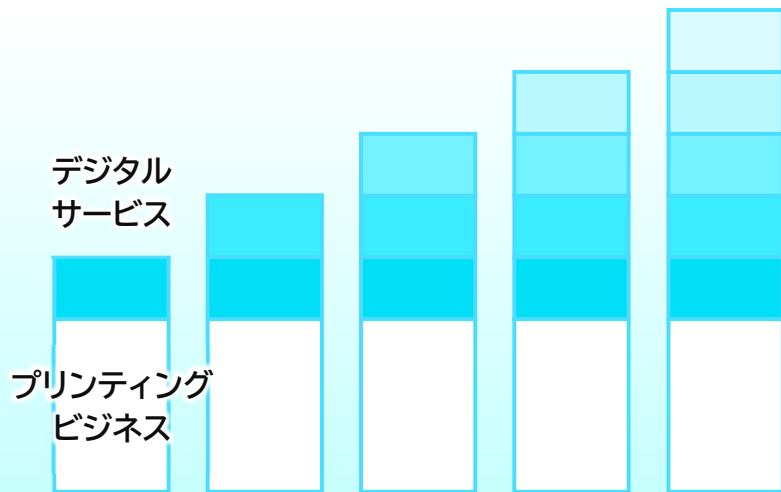
- 1 安定的な収益源の確保
- 2 変化対応力に優れた体制の構築
- 3 新たなデジタル化領域での成長

# 新たなストックビジネスの確立と収益化

1 安定的な収益源の確保

2 変化対応力に優れた体制の構築

3 新たなデジタル化領域での成長



成長領域であるデジタルサービスで  
プリンティングに替わる  
新たなストックビジネスを確立し、  
中長期の利益成長を実現

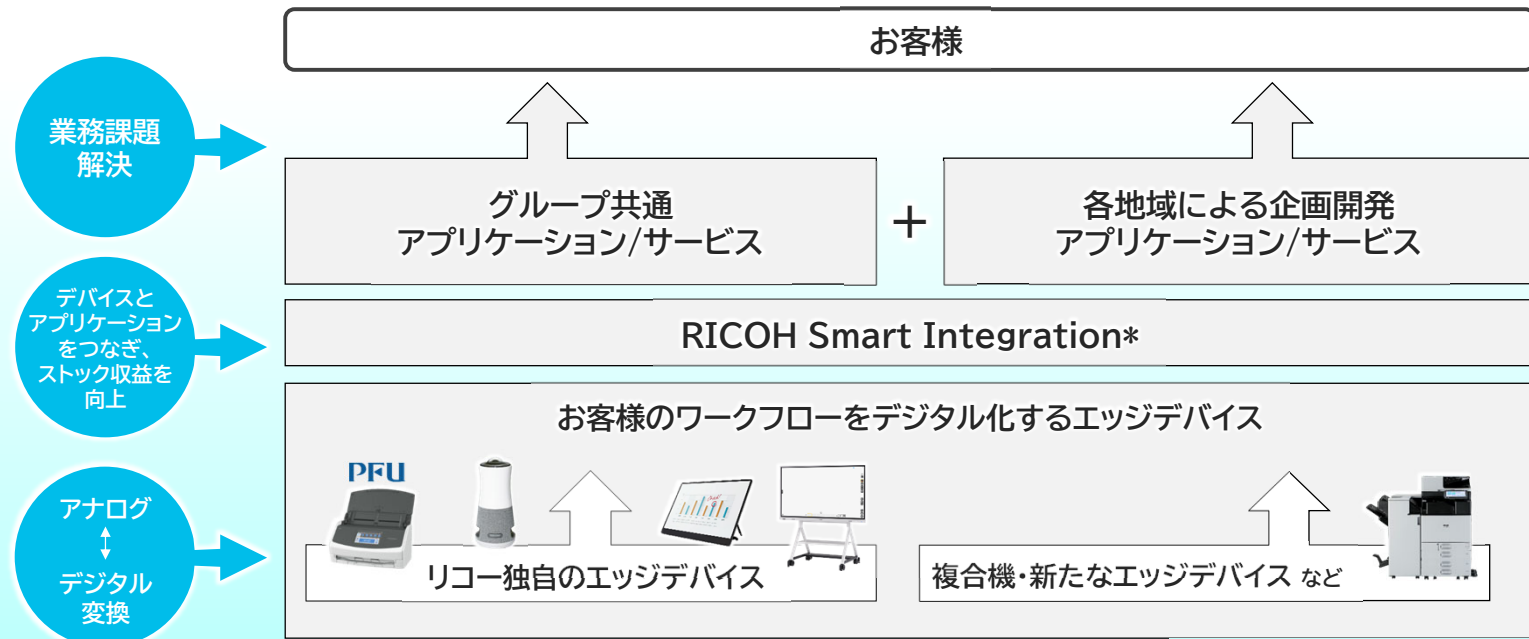
# リコーらしいデジタルサービスとは

リコーならではの強み(エッジデバイス、サービス提供基盤、顧客接点力)を組み合わせ、お客様の“はたらく”のDXに貢献するとともに、ハードウェア・ソフトウェアのストック収益化によりビジネス成長を実現

1 安定的な収益源の確保

2 変化対応力に優れた体制の構築

3 新たなデジタル化領域での成長



\* リコーグループ共通のプラットフォーム

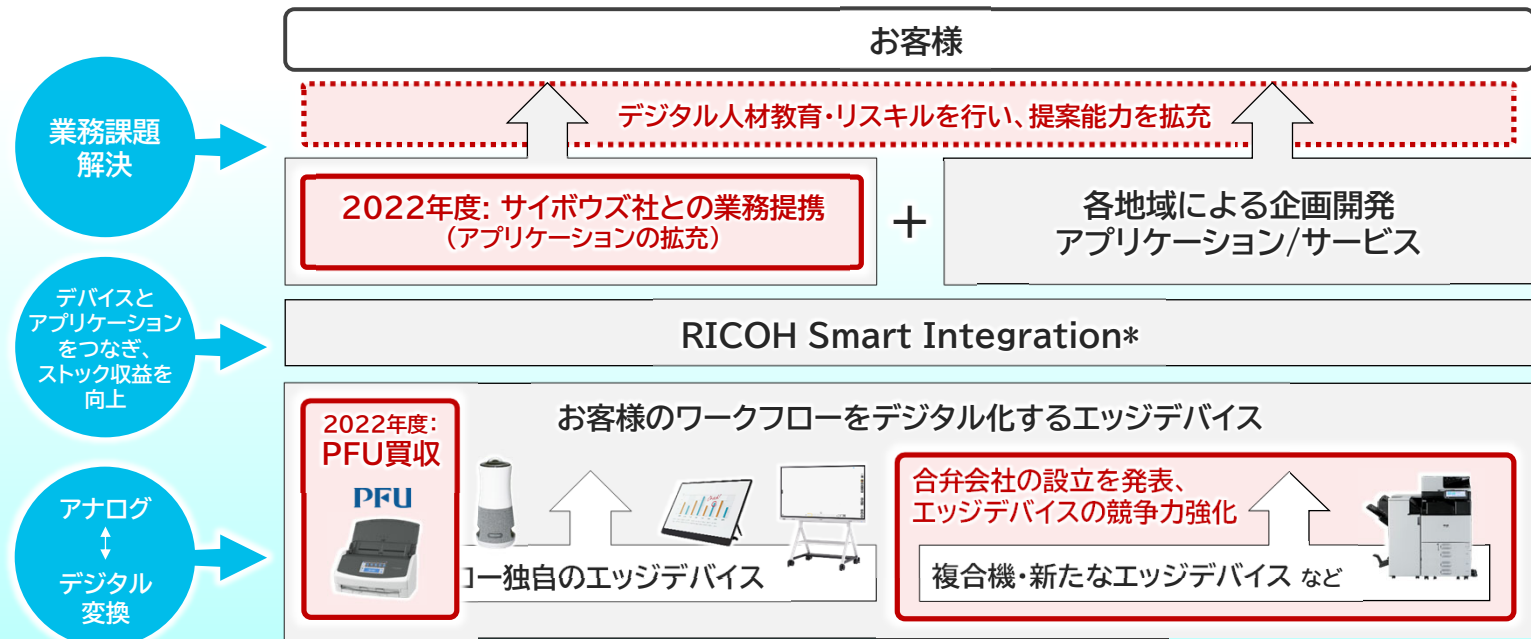
# リコーらしいデジタルサービスとは

リコーならではの強み(エッジデバイス、サービス提供基盤、顧客接点力)を組み合わせ、お客様の“はたらく”のDXに貢献するとともに、ハードウェア・ソフトウェアのストック収益化によりビジネス成長を実現

1 安定的な収益源の確保

2 変化対応力に優れた体制の構築

3 新たなデジタル化領域での成長



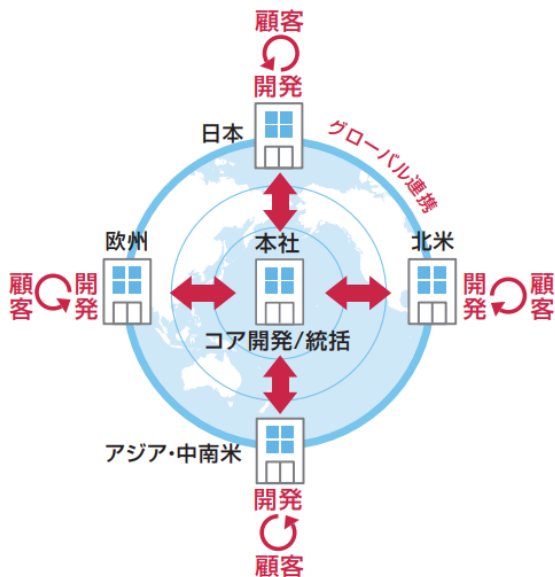
# お客様と共に常に進化し続ける組織へ

1 安定的な収益源の確保

2 変化対応力に優れた体制の構築

3 新たなデジタル化領域での成長

## 「デジタルサービス型」の組織



### 地域軸：顧客接点からのサービス創出

- お客様の近くに企画開発機能を置くことで、各地域の顧客ニーズにあった新たな付加価値を迅速に提供

### 本社：グローバルでの連携強化

- 各地域で生まれた新しいサービスをグローバルで連携し、ベストプラクティスをグループ全体で展開

# 安定的な供給体制構築に向けて

1 安定的な収益源の確保

2 変化対応力に優れた体制の構築

3 新たなデジタル化領域での成長

外部環境変化への対応力の強い生産/部品調達体制を構築し、  
業績を安定化

- 地政学リスクを考慮した柔軟な生産拠点体制
- 急な部品変更にも迅速に対応できるマルチリプレイスメント設計
- 消費地でのリユース機の生産体制強化と活用
- 他社協業の進化  
生産拠点相互活用、部品共同購買、(複合機の)エンジン共通化

# 「現場」と「社会」領域での事業成長

- 1 安定的な収益源の確保
- 2 変化対応力に優れた体制の構築
- 3 新たなデジタル化領域での成長

現場

## 現場のデジタル化 1：商用印刷事業



印刷業界のデジタル化を牽引し、  
お客様の複雑化する経営課題へ対応



## 現場のデジタル化 2：サーマル事業

サーマル技術で流通業・物流業など  
現場のお客様へデジタルサービスを提供

社会

## 社会課題 解決型事業 1：PLAiR（プレアー）

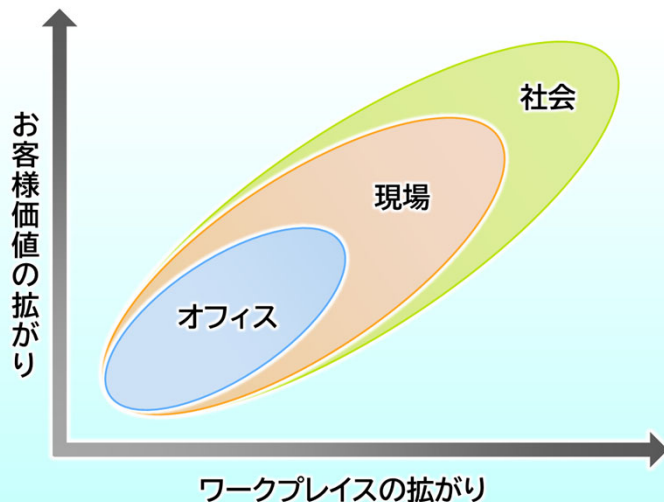


植物由来の素材でカーボンニュートラルを  
実現。梱包材や容器などに幅広く使用可能

## 社会課題 解決型事業 2：バイオメディカル



iPS細胞を用いたmRNA治験薬の  
製造受託サービス





# 持続的な成長に向けて





お客様先で付加価値を生み出すのは、やはり

「人」



社員自身が充足感、達成感、自己実現を実感することで、  
事業の成長へとつなげる

1

社員の潜在能力の  
発揮を促す

たとえば

デジタル人材教育・  
D&I・柔軟な働き方・  
グローバルでの  
人材活用

2

個人の成長と  
事業の成長の  
同時実現

人的資本への  
投資が企業価値  
向上につながる

3

社員の  
“はたらく喜び”  
につなげる

- ESGへの取り組みは事業における将来のリスク回避・機会の獲得につながる「将来財務」
- 財務とESGを同軸とした経営目標を掲げ、社会課題解決への貢献をさらに強化



## SDGs関連外部評価

### 2022年

2022年11月 「第4回日経SDGs経営大賞」で2回目の「環境価値賞」を受賞

2022年12月 「Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World)」の構成銘柄に3年連続で選定

2022年12月 CDPから最高評価の「気候変動Aリスト」企業に3年連続で認定

### 2023年

2023年1月 世界で最も持続可能な100社「2023 Global 100」に選定

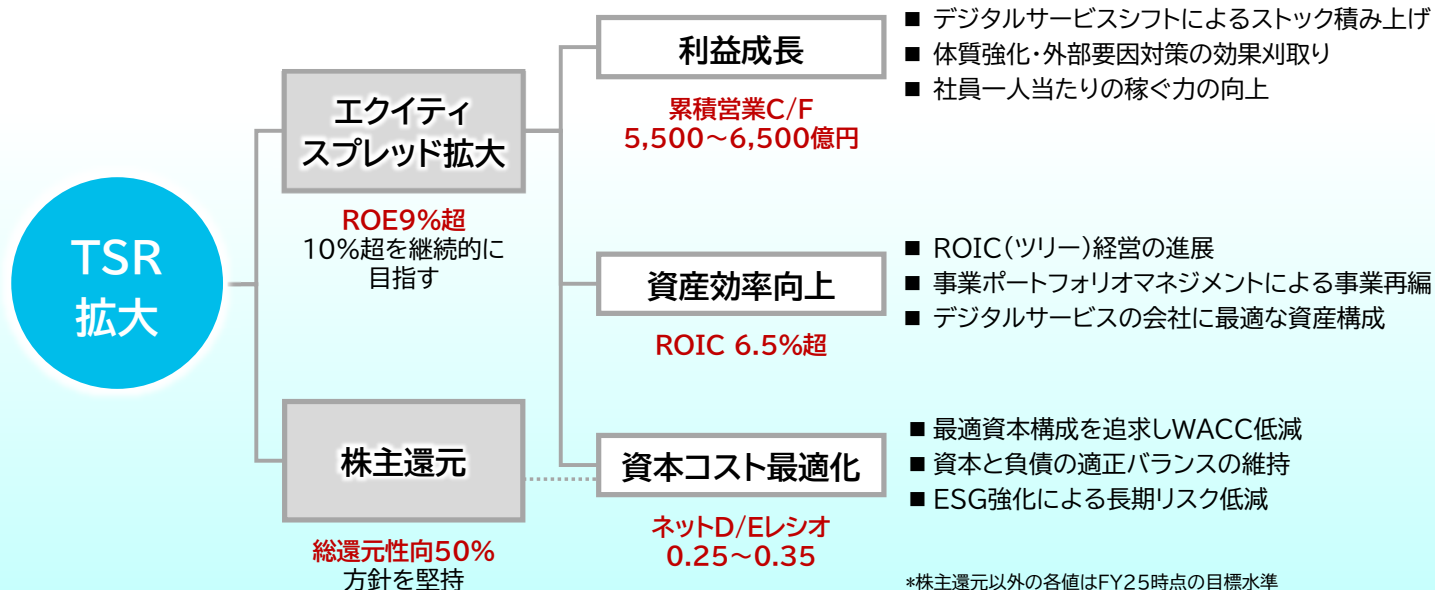
2023年2月 「第6回 日経スマートワーク経営調査」で3年連続最上位の星5獲得

2023年2月 「日経スマートワーク大賞2023」で「イノベーション力部門賞」を受賞



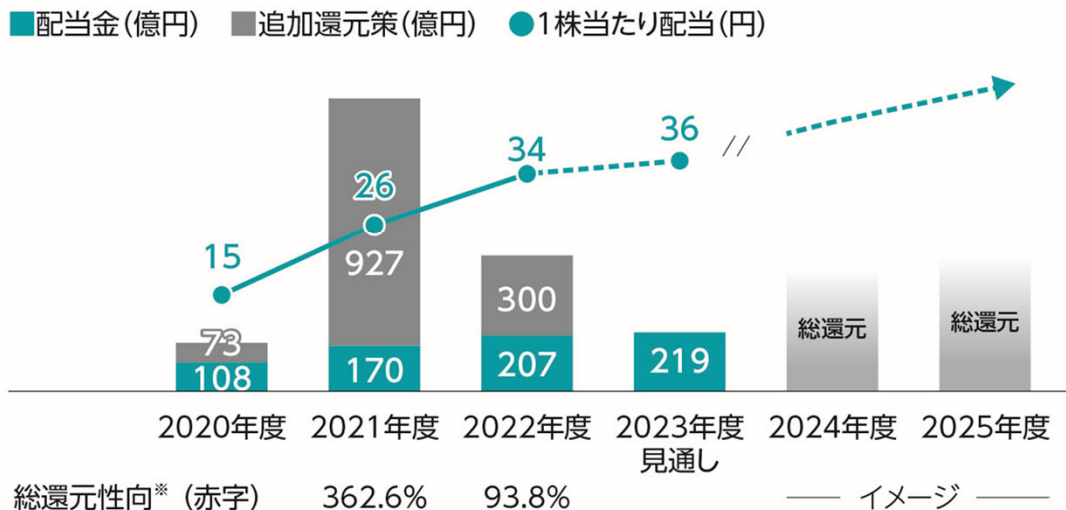
# 株主価値向上に向けて

# TSR拡大を通じた株主価値・企業価値の向上



# 株主還元方針

総還元性向(目安50%)の方針は堅持、継続的な増配と機動的な追加還元策によるTSRの向上



## 還元方針

総還元性向の目安50%

## 配当

配当利回りを勘案した継続的な増配を目指す

## 追加還元策

最適資本構成をベースに経営環境や成長投資の進捗を踏まえながら機動的かつ適切なタイミングで実施

# 2023年度見通し

	2022年度 実績	2023年度 見通し	22年度比	
売上高	21,341億円	<b>22,500</b> 億円	+5.4%	
売上総利益	7,454億円	7,900億円	+6.0%	
販管費等	6,666億円	7,200億円	+8.0%	
営業利益	787億円	<b>700</b> 億円	-11.1%	
営業利益率	3.7%	3.1%	-0.6pt	
親会社の所有者に帰属する 当期利益	543億円	500億円	-8.0%	
EPS	88.13円	<b>82.09</b> 円	-6.04円	
ROE	5.9%	<b>5.3%</b>	-0.6pt	
ROIC	4.9%	<b>4.1%</b>	-0.8pt	
期中平均 為替レート	1USドル 1ユーロ	135.49円 140.91円	125円 135円	-10.49円 -5.91円



最後に





## 三愛精神 の実践

愛を  
愛し  
愛す  
勤めを  
愛す

多様なお客さまの  
“はたらく”に  
寄り添い続ける

# “はたらく”に歓びを

“はたらく”は、壁を乗り越えていく人に、かけがえのない歓びを与えてくれる。

“はたらく”に歓びを。

その原点は、1936年の創業からリコーが受け継いできた三愛精神。

はたらく人を単純作業から解放し、充足感、達成感、自己実現の実感につながる、

“はたらく”の変革をお届けしたい。

人、場所、ワークフローが自在につながり、

はたらく人が、想いやアイデアを大切にし、伝え、人ならではの創造力を発揮する。

そして、変革の先に見据える未来は、働きがいと経済成長が両立する持続可能な社会。

リコーは、そんな未来の社会を思い描き、今を変えていきます。

はたらく歓びを、生きる歓びへ、つないでいくために。

**RICOH**  
imagine. change.