企業価値向上プロジェクト
進捗報告

RICOH
imagine. change.

2024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

© Ricoh

リコーの目指す姿と実現のための方針

RICOH imagine. change.

リコーの目指す姿

- デジタルサービスの会社への変革のため、**オフィスプリンティング事業の収益を極力守りながら、自社の資産を活用した事業構造転換を行い、利益成長**を目指す

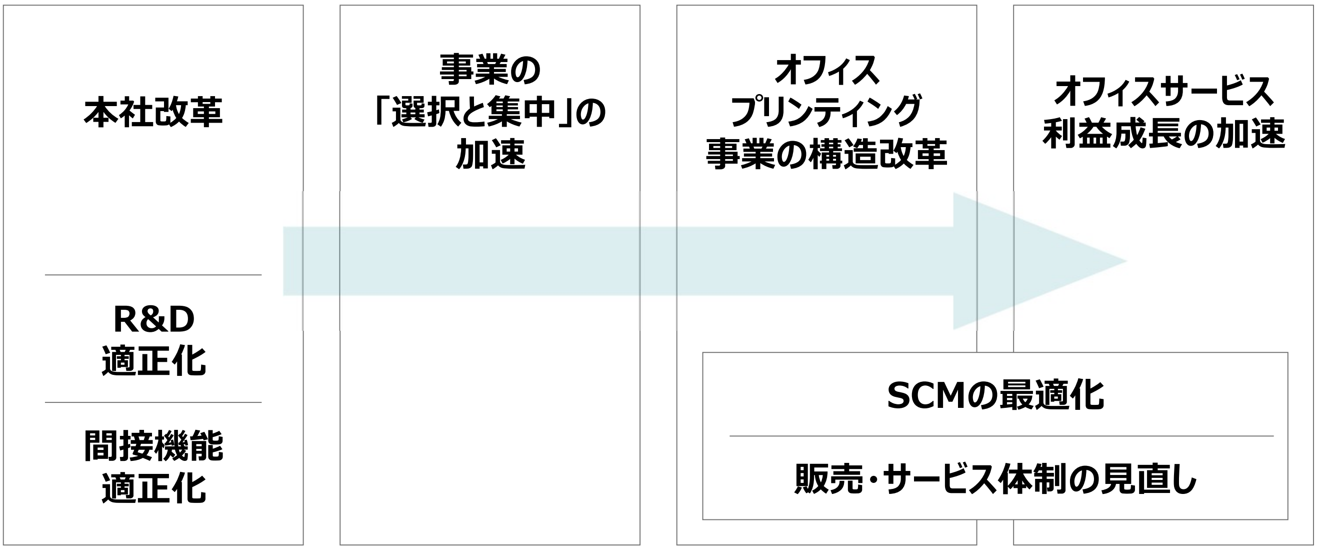
方針

- オフィスプリンティングは、**スケールメリットを享受するための施策も含め、徹底した効率化を追求する**
- オフィスサービスは**ワークプレイスサービスプロバイダーとして収益性向上**を図る
  - 成長領域への経営資源集中のため、**R&Dテーマ・事業の「選択と集中」**を加速
  - デジタルサービスの会社として必要な**スキルの強化**を行い、全社で人材の最適配置を推進
  - 投資集中により、**自社SWを強化し、ストック売上比率を向上**

利益成長に加えて、アセットライト経営の追求・適切な資本政策により持続的ROE改善を企図

- 企業価値向上プロジェクトの進捗についてご報告します。
- まずは、リコーの目指す姿と実現のための方針について、再度ご説明します。
- リコーは、オフィスプリンティング事業の利益を極力守りながらも、保有している資産を最大限に活用して事業構造の転換を行い、利益の成長を目指しています。
- オフィスプリンティングは市場が縮小していくものの、スケールメリットを追求しながら徹底した効率化を図り、収益を維持していく戦略です。そのために、東芝テックとのジョイントベンチャーのエトリアを設立し、生産開発体制やSCMの効率化、間接機能の適正化等、徹底した経費削減に取り組んでいます。
- オフィスサービスは、リコーの資産である顧客基盤と顧客接点を最大限に活用し、ワークプレイスサービスプロバイダーとして、新たな価値を提供していきます。
- そのために経営資源の再配分と集中投下を行っています。「R&D適正化」、「事業の選択と集中」、社員のリスキリングやこの後説明する国内でのセカンドキャリア支援制度などの「人的資本施策」により、経営資源を成長領域に集中させていきます。特にプロセスオートメーション、ワークプレイスエクスペリエンス及びITサービスの領域に経営資源を投入していきます。ストック収益基盤を積み上げ、さらに、収益率の向上を図るために自社ソフトウェアへの投資、グローバルで効率的にソリューションを提供するためプラットフォームの強化などを実施していきます。
- サービス事業は膨大な設備投資が必要ではないので、利益成長を図るにあたっては徹底したアセットライトの経営を追求し、バランスシートの適正化に努めます。ストック収益が伸びることで、全社の収益が安定化しバランスシートの構成も改善するという、持続的にROE改善を進めるシナリオです。
- オフィスサービス事業の変化、オフィスプリンティング事業の改革の進捗を含めた全体戦略については改めて説明したいと考えています。本日は構造改革を主体にご報告します。

企業価値向上プロジェクトの全体像（再掲）



- 以前もお示している企業価値向上プロジェクトの全体像です。
- 構造改革を進めるために、バリューチェーン全体に及ぶ施策で構成されています。2024年度は施策遂行の一年と位置づけ、2025年度に確実に効果を刈り取っていきます。

構造改革からオフィスサービス利益成長の加速へ

RICOH imagine. change.

施策の進捗状況

FY25までの想定効果額（FY23比）		期初時点	最新
本社改革	R&D適正化	約150億 キャッシュベース300億超	約150億
本社改革	間接機能適正化	20億超	20億超
事業の「選択と集中」の加速		20億超	**50億超**
オフィスプリンティング事業の構造改革	開発・生産JV	40億超	40億超
オフィスプリンティング事業の構造改革	SCMの最適化	30億超	30億超
オフィスサービス成長の加速	販売・サービス体制の見直し	100億超	**230億超**
総計		360億超	**520億超**

主な効果額の進捗

- 事業の「選択と集中」の加速：**PLAiR事業他の撤退**を判断
- 販売・サービス体制の見直し：**海外において追加の構造改革**を実施
- **国内セカンドキャリア支援制度**の決定

一時費用の最新値

- 一時費用：100億円 → **330億円**
  （すべてFY24見通しに織込み）
  – 事業の「選択と集中」の加速：40億円増
  – 販売・サービス体制の見直し：30億円増
  – セカンドキャリア支援制度： 160億円増

利益成長の加速　ストック収益の堅調な伸びや、4月に買収したnatif.ai社のAI技術とDocuWare社の製品を組み合わせた案件獲得
経済産業省の生成AI開発力強化プロジェクト「GENIAC」参加等の好事例も創出

- 特に進捗した施策については、青色で示しています。
- 「R&Dの適正化」は、2025年度にキャッシュベースで300億円の削減及びP/L効果として150億円の創出に向けて、順調に進捗しています。
- 「間接機能の正常化」においても、計画どおり進捗しています。
- 「事業の選択と集中の加速」は、新たに、植物由来の新素材PLAiRの開発中止・事業撤退を決定しました。その他いくつかの事業撤退も決定しています。一時費用として新たなコストが発生しますが、2025年度に追加効果として50億円を見込んでいます。
- 「オフィスプリンティング事業の構造改革」の「開発・生産JV」、東芝テックとのジョイントベンチャーであるエトリアも順調に進んでいます。
- 「SCMの適正化」も順調に進んでいます。
- 「販売・サービス体制の見直し」は、主に海外における構造改革となります。今回、追加費用として30億円が発生しましたが、効果は、従来100億円から230億円を見込んでいます。
- 国内の構造改革としては、セカンドキャリア支援制度の実施を発表しています。国内のセカンドキャリア支援制度は、一時費用160億円、効果90億円となります。記載している様々な他の施策、「本社改革」や「事業の選択と集中の加速」等の効果にこの効果は含まれています。
- これらを合わせますと、当初の360億円超から現時点で520億円超までと成果が積み上がっています。
- この効果520億円に含まれていませんが、オフィスサービスの利益成長の加速を進めています。選択と集中あるいはリソースシフトにより、成長領域へリコーの資源を投入することでサービス事業が伸長しています。特に注力しているオフィスサービスのストックビジネスは売上が前年比で16%の伸長となっています。
- 投資の効果も出ています。4月に買収したnatif.aiが持つAI技術とグループ会社で企業のドキュメントやコンテンツ管理等を支援するDocuWare社の製品・サービスを組み合わせることによって、新たな価値づくりができており、案件獲得が進んでいます。
- また、経済産業省の国内生成AI開発力強化プロジェクト「GENIAC」に採択されました。同プロジェクトにおいてリコーが貢献する分野について簡単に紹介します。日本の会社の知となるもの、文章・画像・表などは様々な状態で分散して保存されています。これらをリコーのマルチモーダルLLM（Large Language Model）の技術を用いて、効果的に効率的にAIに活用できるようになります。オフィスの情報を長く取り扱ってきたリコーの強みが発揮されている分野として認めていただいています。
- このように、リコーのオフィスサービス領域・AIへの投資の成果が出てきています。

企業価値向上プロジェクトの進捗（人的資本）

背景

- デジタルサービスの会社として必要なスキル・人員の強化を推進すると共に、**事業環境の変化に即して各地域でリソースの最適配置**を推進中
- この一環として、海外での人員最適化に加え、**国内にて「セカンドキャリア支援制度」を実施**。**デジタルサービスの会社としてあるべきリソース体制を見極め、適切な構造への移行**を目指す

実施概要

IT･データ活用人材教育（デジタルアカデミー）

- 学習機会の提供とデジタルエキスパートスキル（社内IT資格）によるスキル評価により、**全社員のスキル強化を志向し、3,800名を育成***
  *24年9月末時点

リスキリングプログラム

- **事業成長に必要な職種の強化**
  - デジタル人材：AIエンジニア、SE等顧客接点を担う
  - プロセスDX人材：DXによる業務効率化を担う

セカンドキャリア支援制度 概要

募集人員	1,000名程度
募集期間	2024年10月1日～2025年2月28日
退職日	2025年3月31日（予定）
一時費用	FY24に**約160億円**計上
効果額	FY25には**約90億円**の費用削減効果（既存施策の内数）

© Ricoh

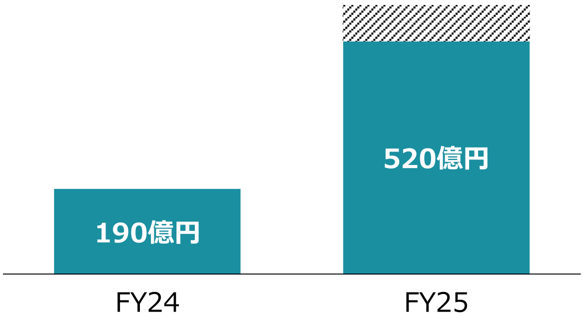
- 以前から進めてきました人的資本の施策も様々に進展しています。
- 2024年9月12日に、国内希望退職制度「セカンドキャリア支援制度」実施を発表しました。人的資本の施策の重要な部分の１つです。
- スライド左側にある、IT･データ活用人材育成（リコーデジタルアカデミー）では、社員のデジタルリテラシーの向上を目指してデジタルエキスパートという社内のIT資格認定を進めています。外部にも通用する資格認定プログラムであり、非常に多くの社員が取組み合格しています。さらに、リスキリングプログラムを実施し、現在必要なAIエンジニアやSE、プロセスDX人材を育成することで事業成長に必要な人材の強化を推進しています。
- これらの領域で人材を育成・強化しているなど現在の環境の変化に合わせて、キャリアの選択肢を社員に提供するために、セカンドキャリア支援制度の実施を発表しました。募集人員1,000名程度、募集期間は10月1日から2025年2月末までを予定しています。この制度の実施により、一時費用160億円と2025年度に効果90億円を見込んでいます。
- 人的資本の施策は一過性のものではなく、継続的な取り組みとして実施していきます。お客様のニーズの変化、デジタル技術の進化に合わせ必要なスキルも変化していきます。この変化に合わせて必要なスキルを更新する施策を進めていきます。

企業価値向上プロジェクトの想定効果・費用

RICOH imagine. change.

最新の想定効果額は520億円。600億円超の効果創出に向け引き続き取り組む

想定効果額 (FY23比)



一時費用　**330億円**　現時点では見込んでいない

- 600億円超の目標効果額に対するギャップは残り約80億円。**引き続き効果最大化に取り組む**
- ギャップ解消に向けた追加施策(効果および費用)を含む**FY25の業績見通しは、当初予定通り通期決算にて説明予定**

© Ricoh

- 2024年度は費用が先行し、190億円の効果の創出に対して一時費用は330億円です。2025年度は様々な構造改革が実を結び、2024年度の190億円に330億円の効果が加わって520億円となります。
- 構造改革の効果は600億円程度を目指していますので、残り80億円の創出に向けてさらに努力を重ねていく所存です。2025年度の見通しについては2024年度の通期決算にてお知らせする予定です。

- 引き続きご支援のほどよろしくお願いいたします。

RICOH

imagine. change.

本資料に関する注意事項

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、および 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) FY2024 (2024年度)：2024年4月から2025年3月までの会計年度

© Ricoh