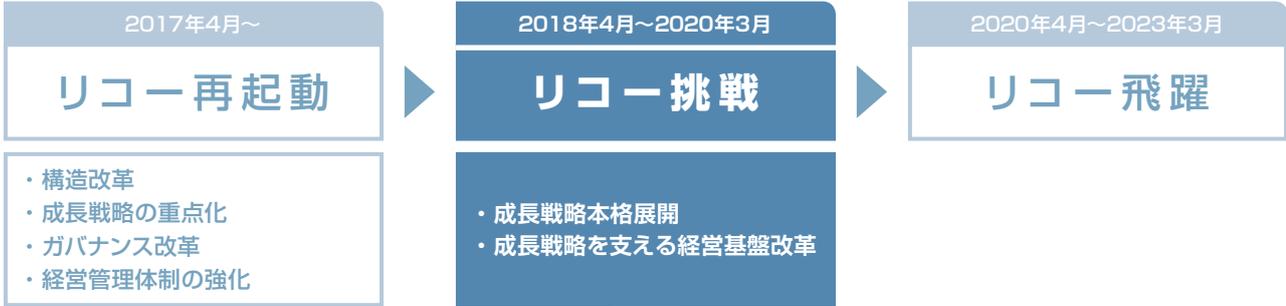


## 第19次中期経営計画の進捗(19次中計:2017年4月~2020年3月)

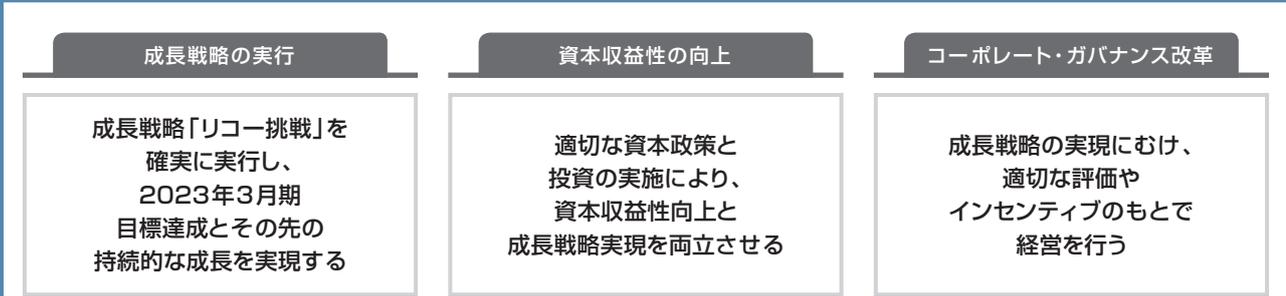
「リコー挑戦」の発表とともに成長にかじを切った2019年3月期は、稼ぐ力を順調に回復させることができました。2020年3月期は「リコー挑戦」の最終年度であると同時に、2021年3月期より始まる新しいステージ「リコー飛躍」につながる1年間として大切な年を迎えています。

### 持続的成長にむけたステージ

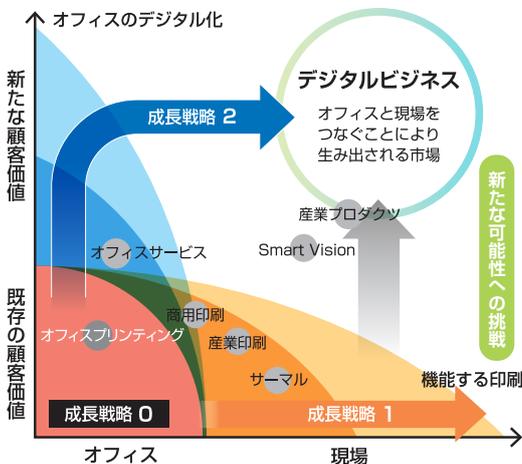


### リコー挑戦

2021年3月期からの「リコー飛躍」にむけて、「成長戦略の実行」「資本収益性の向上」「コーポレート・ガバナンス改革」を三位一体で推進、展開しています。



### 強みを活かした3つの成長戦略



### 2019年3月期の重点施策の進捗

成長戦略 0	徹底した売価マネジメントによる収益力向上	売価マネジメントにより、オフィスプリンティング事業の収益力が強化。MFPの売価マネジメントは予定通りに進捗。欧米では販売単価の上昇を実現
成長戦略 1	新機種投入による商用印刷MIFの拡大	RICOH Pro C7200シリーズとRICOH Pro C9200シリーズの前年比販売台数増を達成。稼働台数増加によるノンハード収益改善に貢献
成長戦略 2	統合プラットフォームアプリケーションの充実	新世代MFP発売とともにお客様の業務効率を改善するアプリケーションの販売を開始



1 Machines in the Field  
市場稼働台数

## 成長戦略の実行

### ●2023年3月期に向けた考え方

#### 成長戦略 0 > P25参照

「MFPの進化」と「オペレーション・エクセレンスの追求」による収益性向上

#### 1 成長領域への取り組み強化

新世代MFP「RICOH IM Cシリーズ」の拡販

#### 2 オペレーション・エクセレンスの追求

新世代MFPを活用した保守サービス効率化、中国・華南新生産拠点の稼働開始

#### 3 新たな収益モデルの確立

RSI > ID獲得の促進により、プラットフォームビジネスへの布石をうつ

#### 成長戦略 1

商用印刷・サーマル事業収益拡大と積極投資による産業印刷事業の成長

#### 商用印刷事業 > P29参照

- 1 MIF形成によるノンハード売上比増
- 2 顧客起点のオフセットからデジタルへの変換
- 3 代売・新興国の強化

#### 産業印刷事業 > P31参照

- 1 黒字安定化のためのMIF形成
- 2 テキスタイル分野の拡大
- 3 M&Aによるケイパビリティ獲得

#### サーマル事業 > P33参照

- 1 食品、eコマース需要の取り込み(感熱紙)
- 2 新興国でのシェア拡大(熱転写リボン)
- 3 レーザーソリューション立ち上げ

#### 成長戦略 2

オフィスサービス事業収益拡大とコア技術を使った新たなビジネス創出

#### 産業プロダクツ事業 > P34参照

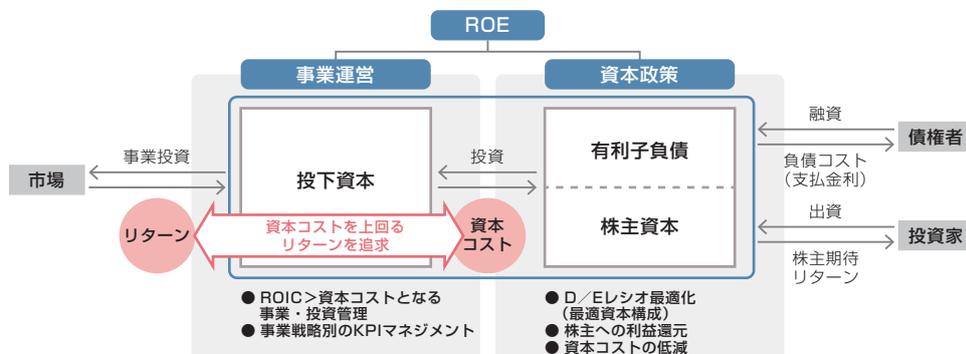
- 1 ステレオカメラ搭載車種拡大
- 2 大画面対応レーザーHead Up Display市場獲得
- 3 産業分野のセンシングビジネス強化

#### Smart Vision事業 > P35参照

- 1 「RICOH THETA」のBtoBビジネス活用促進
- 2 データサービス(「THETA 360.biz」)の顧客拡大
- 3 デジタルカメラ収益改善

## 資本収益性の向上

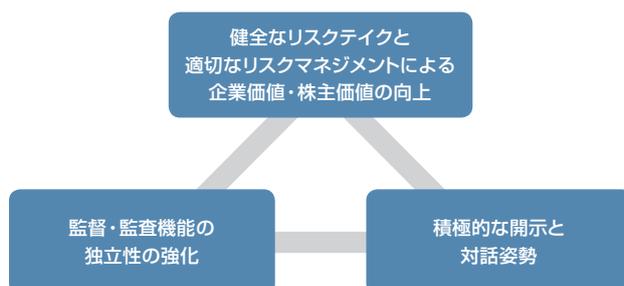
### ●資本収益性を重視した事業運営・資本政策



20次中計からの本格導入にむけて、事業運営では、事業別にROIC(投下資本利益率)導入による投資管理と、事業の収益性につながる部門単位のKPI管理を行う。資本政策では、資本コストや財務健全性を意識しながら投下資本収益を最大化し、企業価値の最大化を図る。

## コーポレート・ガバナンス改革

### ●ガバナンスに関する基本的な考え方



リコーグループはグローバル企業として、世界を相手に勝てる企業体制としてのガバナンス改革を目指しています。そのためには、外形的・形式的ではない、実践的・実効的なコーポレート・ガバナンスが必要との考えのもと、左記の3つを基軸の考え方としています。

- 「リコー挑戦」期間での取り組み
  - ・経営陣幹部の選解任プロセスの強化
  - ・株式連動報酬制度の導入
  - ・監査役候補の選任の独立性強化
  - ・リスクマネジメント委員会の設立